

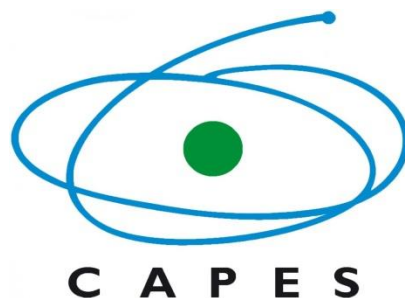


PPGciUFPB
Programa de Pós-Graduação
em Ciência da Informação

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

RAYAN ARAMÍS DE BRITO FEITOZA

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO ASSOCIADOS ÀS PRÁTICAS ARQUIVÍSTICAS**



JOÃO PESSOA

2019

RAYAN ARAMÍS DE BRITO FEITOZA

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO ASSOCIADOS ÀS PRÁTICAS ARQUIVÍSTICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Federal da
Paraíba (UFPB) como requisito para obtenção de grau de
Mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Conhecimento e
Sociedade

Linha de Pesquisa: Ética, Gestão e Política de Informação

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Emeide Nóbrega Duarte

JOÃO PESSOA

2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F311m Feitoza, Rayan Aramis de Brito.

Memória organizacional no contexto dos processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas / Rayan Aramis de Brito Feitoza. - João Pessoa, 2019.

190 f. : il.

Orientação: Emeide Nóbrega Duarte.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Memória Organizacional. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Práticas Arquivísticas. 4. Ciência da Informação. 5. SEBRAE/PB. I. Duarte, Emeide Nóbrega. II. Título.

UFPB/BC

RAYAN ARAMÍS DE BRITO FEITOZA

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO ASSOCIADOS ÀS PRÁTICAS ARQUIVÍSTICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Federal da
Paraíba (UFPB) como requisito para obtenção de grau de
Mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Conhecimento e
Sociedade

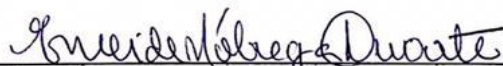
Linha de Pesquisa: Ética, Gestão e Política de Informação

Dissertação aprovada em: 27 / 02 / 2019

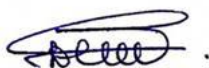
BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a Rosilene Agapito da Silva Llerena – PPGCI/UFPB
(Membro examinador interno – presidente)



Prof.^a Dr.^a Emeide Nóbrega Duarte – PPGCI/UFPB
(Orientadora)



Prof.^a Dr.^a Luciana Ferreira da Costa – DCI/UFPB
(Membro examinador externo – titular)



Prof.^a Dr.^a Jacqueline Echeverría Barrancos – CCBSA/UEPB
(Membro examinador externo – suplente)

Prof. Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto – PPGCI/UFPB
(Membro Examinador Interno – suplente)

*Aos mestres da minha vida,
Santíssima Trindade, **Pai,**
Filho e Espírito Santo,
Minha Mãe, **Maria de Fátima,**
Meu Pai, **Rivan Feitosa**
Minha irmã, **Rayana,***

*À inspiradora para esta
pesquisa e mãe acadêmica,
Professora **Emeide Nóbrega,***

*Aos **Arquivistas e Cientistas**
da Informação,*

Dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Santíssima Trindade, Pai, Filho e Espírito Santo, por todas as conquistas alcançadas e pela sabedoria divina me dada no decorrer desse percurso acadêmico. Obrigado também, Nossa Senhora da Luz, pela sua intercessão e por sempre iluminar meus caminhos a Deus.

Aos meus pais, Maria de Fátima Brito e Rivan José Feitosa da Silva, por serem a base que sustenta todas as dimensões de minha vida. Sou muito grato por nunca medirem esforços na minha educação básica, fundamental, médio e superior, e por serem os principais incentivadores no meu desenvolvimento profissional e humano. Amo vocês!

À Rayana Brito Feitoza, minha irmã, por torcer e acreditar em meu potencial. Aproveito para agradecer aos meus familiares, por acreditarem e vibrarem com as minhas conquistas pessoais e profissionais.

À Professora Doutora Emeide Nóbrega Duarte, minha querida orientadora, uma verdadeira mãe acadêmica, sinônimo de humildade. Obrigado por proporcionar dois anos de muita troca de informação e conhecimento científico, como também de experiências da vida. Grato por cada ensinamento, conselho, ajuda, apoio, torcida e parceria na construção desse trabalho e de tantos outros que foram construídos com muito amor e sabedoria. Agradeço a Deus por tê-la presente na minha trajetória de vida e espero que estejamos apenas no início.

À Professora Doutora Luciana Ferreira da Costa, a quem eu imensamente agradeço pela aceitação à participação deste trabalho desde a sua qualificação. Obrigado pelos conselhos, ensinamentos, torcida e apoio desde minha graduação em Arquivologia que reitero, foram e são significantes em minha vida. Grato pela sua humildade e por sempre acreditar no meu potencial.

À Professora Doutora Rosilene Agapito da Silva Llarena, primeiramente por sua disposição em contribuir para essa pesquisa como membro da banca examinadora, como também pela parceria e incentivo a realização do mestrado. Sempre serei grato pela sua disponibilidade e ajuda. Muito obrigado!

Ao Professor Doutor Júlio Afonso Sá de Pinho Neto e à Professora Doutora Eliane Bezerra Paiva pelas importantes contribuições no processo de qualificação dessa pesquisa. Agradeço, também, a Professora Doutora Jacqueline Echeverría

Barrancos pela aceitação à participação da banca examinadora, como também pela parceria nas pesquisas desenvolvidas em grupo de pesquisa.

Agradeço ao SEBRAE Paraíba em nome de Ediene Souza por abrir as portas da instituição para realização desta pesquisa, finalizando um processo iniciado desde os primeiros passos na vida acadêmica enquanto pesquisador em nível de graduação, quando desenvolvi meu TCC e, agora, a presente dissertação de mestrado. Obrigado pela acolhida e por contribuir com o meu desenvolvimento profissional. Espero que o resultado desta possa cooperar com a qualidade e melhoria dos serviços da organização.

Grato ao PPGCI/UFPB, representado por todos os professores e equipe administrativa, os quais tive oportunidade de conhecer melhor e aprender. Estendo meus agradecimentos à coordenação do biênio 2017-2019, em nome do Professor Doutor Henry Pôncio, pela prestação dos serviços junto aos discentes.

Em especial, agradeço ao Grupo de Pesquisa em Informação, Aprendizagem e Conhecimento (GIACO) que teve muita importância no desenvolvimento da pesquisa, proporcionando momentos de aprendizado, de produção científica, de conversas, de relações interpessoais e de novas amizades. Grato às professoras líderes Emeide Nóbrega e Alzira Karla, e aos amigos que conquistei: Rosilene, Suzana, Adelaide, Marco, Cilene, Neto, Milena, Lucilene, Tereza, Laiana e todos os demais membros.

Obrigado minhas amigas Sonia Scoralick e Flávia Telmo pelas parcerias, torcidas, apoios e disponibilidades de sempre. Muito grato por estarem comigo desde os momentos finais de minha graduação, quero levar a amizade de vocês pra vida toda!

Aos meus amigos, anjos que Deus me presenteou em determinadas dimensões da vida: Ilka Maria, Laionel Vieira, Thiago Leite, Julyanne Tolentino, Karla Félix, Stephano Tomaz, Bel Oliveira, Everton Felipe, Meriane Vieira, Jefferson Higino, Fernanda Santos, Claudete Martins, Pedro Costa, Tatiany Germano e Geanderson Márcio.

Por fim, agradeço imensamente a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001, pelo apoio, fomento e financiamento no desenvolvimento e realização desta pesquisa.

Gratidão!

*“Combati o bom combate,
acabei a carreira, guardei a fé”*

2 Timóteo 4:7

FEITOZA, Rayan Aramís de Brito. **Memória organizacional no contexto dos processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas.** 2019, 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade da Federal da Paraíba, 2019.

RESUMO

Objetiva analisar como os processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas podem contribuir com a formação e preservação da memória organizacional no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE/PB). Metodologicamente, trata-se de um estudo exploratório-descritivo e correlacional, com uma abordagem qualitativa. É uma pesquisa documental e de campo, configurando-se como um estudo de caso no arquivo da organização pesquisada. Adota como técnica e instrumento de coleta, a observação direta intensiva com anotações em diário de campo formalizado, bem como entrevista semiestruturada para validação, utilizando-se da análise de conteúdo como técnica de análise e interpretação dos dados por meio do sistema de categorias, subcategorias e indicadores fundamentados em autores nacionais e internacionais. Os processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas foram identificados a partir das seguintes categorias: seleção, organização, armazenamento e atualização do conhecimento. Ratifica que o SEBRAE/PB é uma organização baseada em conhecimento, considerando sua estrutura administrativa, os seus documentos de nível estratégico, como também as ações de gestão do conhecimento identificadas nas categorias de análise. Na organização, a gestão do conhecimento está sob responsabilidade da Unidade de Marketing, Comunicação e Gestão do Conhecimento, sendo também responsável pelas atividades inerentes ao setor de arquivo. Constata que, mesmo não ocorrendo de forma integrada e contínua, existem ações efetivas de processos de gestão do conhecimento conjuntamente com as práticas arquivísticas no SEBRAE/PB. No entanto, a organização precisa criar diretrizes ou políticas mais consistentes para o melhoramento desses processos, dando continuidade às atividades que colaboram para manter a memória organizacional atualizada no ambiente de trabalho dos seus colaboradores e clientes. Evidencia as dimensões da memória organizacional no contexto dos processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas com base nos resultados obtidos no campo da pesquisa e nas inferências. Conclui que os processos de gestão do conhecimento quando associados às práticas arquivísticas contribuem com a formação e preservação da memória organizacional por meio de estratégias de compartilhamento e criação do conhecimento e de práticas realizadas em ambiente arquivístico.

Palavras-chave: Memória Organizacional. Gestão do Conhecimento. Práticas Arquivísticas. Ciência da Informação. SEBRAE/PB.

FEITOZA, Rayan Aramís de Brito. **Organizational Memory in the context of the processes of knowledge management associated to the archival practices.** 2019, 190 p. Dissertation (Master's Degree in Information Science) – Graduate Program in Information Science. Federal University of Paraíba, 2019.

ABSTRACT

It is aimed to analyze how the processes of knowledge management associated to the archival practices can contribute with the formation and preservation of the organizational memory in the Service of Support to the Micro and Small Companies of Paraíba (SEBRAE/PB). Methodologically, it is an exploratory, descriptive and correlation study with qualitative approach. It is a documentary and field research, configured as a case study in the archive of the researched organization. It is adopted as technique and collection instrument the intensive direct observation with notes in a formalized field journal, as well as semi structured interview for validation, using content analysis as the technique of analysis and interpretation of data by means of a system of categories, subcategories, and indicators reasoned on national and international authors. The processes of knowledge management associated to the archival practices were identified from the following categories: selection, organization, storage and knowledge update. It is ratified that the SEBRAE/PB is an organization based on knowledge, considering its administrative structure, its documents of strategic level, as well as the actions of knowledge management identified in the analysis categories. In the organization, knowledge management is under the responsibility of the Unit of Marketing, Communication and Knowledge Management, and it is also responsible by the information inherent to the archive sector. It is noted that, although it does not occur in a continuous and integrated way, there are effective actions of processes of knowledge management together with the archival practices in the SEBRAE/PB. However, the organization needs to create guidelines or policies more consistent to the improvement of these processes, continuing the activities that collaborate to keep the organizational memory updated in the labor environment of their collaborators and clients. It is evidenced the dimensions of organizational memory in the context of the processes of knowledge management associated to the archival practices based on the obtained results in the research field and in the inferences. It is concluded that the processes of knowledge management, when associated to archival practices, contribute with the formation and preservation of the organizational memory, by means of strategies of sharing and creating of knowledge and of practices developed in the archival environment.

Keywords: Organizational Memory. Knowledge Management. Archival Practices. Information Science. SEBRAE/PB.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABECIN	Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AC	Análise de Conteúdo
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BRAPCI	Base de Dados de Periódicos em Ciência da Informação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
CDE	Conselho Deliberativo Estadual
CEAG/PB	Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa da Paraíba
CF	Conselho Deliberativo
CEBRAE	Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
DIREX	Diretoria Executiva
ENANCIB	Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
GC	Gestão do Conhecimento
GD	Gestão de Documentos
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
GI	Gestão da Informação
GIACO	Grupo de Pesquisa em Informação, Aprendizagem e Conhecimento
GIC	Gestão da Informação e do Conhecimento
GT	Grupo de Trabalho
IA	Inteligência Artificial
MI	Memória Institucional
MO	Memória Organizacional
NAI	Núcleo de Assistência à Indústria
NOBRADE	Norma Brasileira de Descrição Arquivística
OAIS	<i>Open Archival Information System</i>
PB	Paraíba
PPGCI	Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
PPGGOC	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento

PPGIC	Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação e do Conhecimento
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE/PB	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas na Paraíba
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESC	Serviço Social do Comércio
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SESI	Serviço Social da Indústria
SEST	Serviço Social de Transporte
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UAJ	Unidade de Assessoria Jurídica
UAUD	Unidade de Auditoria Interna
UDS	Unidade de Desenvolvimento Setorial
UDTP	Unidade de Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas
UEE	Unidade de Educação Empreendedora
UGAL	Unidade de Administração e Logística
UGEM	Unidade de Gestão Estratégica e Monitoramento
UGFCC	Unidade de Gestão de Finanças, Contratos e Convênios
UGIC	Unidade de Gestão, Inovação e Competitividade Empresarial
UGP	Unidade de Gestão de Pessoas
UMCC	Unidade de <i>Marketing</i> , Comunicação e Conhecimento
UTIC	Unidade da Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Informação em diferentes disciplinas	31
Figura 2 – Espiral do conhecimento	35
Figura 3 – Perspectivas da Gestão do Conhecimento	50
Figura 4 – Modelo genérico da gestão do conhecimento	55
Figura 5 – Processos essenciais da gestão do conhecimento	57
Figura 6 – Principais processos de preservação do conhecimento.....	58
Figura 7 – <i>Process of Knowledge management</i>	60
Figura 8 – Facetas da gestão do conhecimento.....	61
Figura 9 – Funções Arquivísticas	76
Figura 10 – Fases da análise de conteúdo da pesquisa	89
Figura 11 – Percurso Metodológico.....	92
Figura 12 – Fachada da entrada da sede I do SEBRAE Paraíba.....	94
Figura 13 – Organograma do SEBRAE/PB	95
Figura 14 – Mapa Estratégico do SEBRAE Paraíba.....	97
Figura 15 – Macroprocessos de Gestão do SEBRAE/PB	98
Figura 16 – Arquivo SEBRAE/PB.....	100
Figura 17 – Casos de Sucesso do SEBRAE/PB	105
Figura 18 – Depoimentos (histórias) dos colaboradores que estiveram no SEBRAE/PB.....	110
Figura 19 – Espaço para seleção dos documentos ou registros de conhecimento do SEBRAE/PB.....	114
Figura 20 – Estagiário selecionando documentos ou registros de conhecimento do SEBRAE/PB.....	116
Figura 21 – Histórias de Sucesso SEBRAE Nacional e na Paraíba	117
Figura 22 – Documentos de conhecimento linha do tempo SEBRAE/PB	125

Figura 23 – Resolução 30/2015 SEBRAE/PB	127
Figura 24 – Descrição de conhecimentos do SEBRAE/PB registrados em mídias	130
Figura 25 – Colaborador organizando documentos do SEBRAE/PB	132
Figura 26 – Armazenamento de documentos de conhecimento SEBRAE/PB	138
Figura 27 – Suportes de armazenamento dos documentos da história e de conhecimento do SEBRAE/PB	139
Figura 28 – Interface da conta <i>YouTube</i> do SEBRAE na Paraíba	141
Figura 29 – Sistema Conexão SEBRAE	142
Figura 30 – Troféus de melhores casos de sucesso do SEBRAE/PB	144
Figura 31 – Memória Organizacional no contexto dos processos de Gestão do Conhecimento associados às práticas arquivísticas	156

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados, Informação e Conhecimento	29
Quadro 2 – Quatro aspectos da informação.....	32
Quadro 3 – Dois tipos de conhecimento.....	35
Quadro 4 – Facetas e Indicadores de GC	62
Quadro 5 – Processos que compõem a gestão do conhecimento no contexto da memória organizacional	64
Quadro 6 – Fases e práticas do ciclo de vida dos documentos.....	74
Quadro 7 – Fases básicas da gestão de documentos em arquivos correntes e intermediários.....	77
Quadro 8 – Atividades realizadas em arquivos permanentes	78
Quadro 9 – Principais práticas arquivísticas.....	80
Quadro 10 – Relação entre os objetivos específicos e os instrumentos de coleta de dados	87
Quadro 11 – Sistema de categorias, subcategorias e indicadores da pesquisa.....	90
Quadro 12 – Síntese das práticas da categoria seleção do conhecimento	118
Quadro 13 – Síntese das ações de organização do conhecimento.....	134
Quadro 14 – Síntese dos mecanismos do armazenamento do conhecimento.....	147
Quadro 15 – Síntese das ações de atualização do conhecimento	154

SUMÁRIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	17
2	ELEMENTOS ESSENCIAIS À MEMÓRIA, À GESTÃO E AO ARQUIVO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	28
3	MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: abordagem teórica e discursiva	37
4	ABORDAGEM DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: caminhos para socialização do tácito e preservação do explícito	45
4.1	Origem e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento.....	45
4.2	Aspectos conceituais e práticos da Gestão do Conhecimento.....	47
4.3	Modelos processuais de Gestão do Conhecimento	54
4.3.1	Modelo genérico da gestão do conhecimento de Stollenwerk (2001)	55
4.3.2	Processos essenciais da gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002)	56
4.3.3	Processos essenciais do ciclo de vida da gestão do conhecimento propostos por Bergeron (2003)	59
4.3.4	Facetas da gestão do conhecimento propostas por Cianconi (2003).....	61
5	O APORTE DOS ARQUIVOS E AS PRÁTICAS ARQUIVÍSTICAS: contributos teóricos e práticos à Memória Organizacional.....	66
5.1	O documento e o Arquivo: conceitos fundamentais.....	68
5.2	Conhecendo as Práticas Arquivísticas	74
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	83
6.1	Caracterização da Pesquisa	83
6.2	Instrumentos de coleta e análise dos dados	85
6.3	Campo de estudo: o Sistema de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE/PB).....	92
7	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	102
7.1	Categoria 1: Seleção do conhecimento	102
7.1.1	Subcategoria: Dimensão pessoas.....	103
7.1.2	Subcategoria: Dimensão documentos ou registros de conhecimento.....	111
7.1.3	Síntese e inferências da categoria seleção do conhecimento.....	118
7.2	Categoria 2: Organização do conhecimento.....	120
7.2.1	Subcategoria: Critérios e políticas de organização do conhecimento	121
7.2.2	Subcategoria: Instrumentos para organização e recuperação do Conhecimento	128
7.2.3	Síntese e inferências da categoria organização do conhecimento.....	133

7.3 Categoria 3: Retenção/Armazenagem/Arquivamento do conhecimento....	135
7.3.1 Subcategoria: Suporte dos registros de conhecimento.....	136
7.3.2 Subcategoria: Formas de manutenção do armazenamento de Conhecimento	144
7.3.3 Síntese e inferências da categoria retenção / armazenamento / arquivamento do conhecimento.....	146
7.4 Categoria 4: Atualização do conhecimento.....	148
7.4.1 Subcategoria: Monitoramento e avaliação do conhecimento.....	149
7.4.2 Subcategoria: Eliminação do conhecimento	152
7.4.3 Síntese e inferências da categoria atualização do conhecimento	154
7.5 Representação das dimensões da Memória Organizacional no contexto dos processos de Gestão do Conhecimento associados às práticas arquivísticas	155
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	159
REFERÊNCIAS.....	166
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO DIRETA INTENSIVA.....	179
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA VALIDAÇÃO	181
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	185
APÊNDICE D – TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS SOBRE A IMAGEM INDIVIDUAL.....	187
APÊNDICE E – CARTA DE ANUÊNCIA	189

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A segunda metade do século XX foi marcada pelas mudanças sociais e tecnológicas que potencializaram e colaboraram para uma nova sociedade. No período de desenvolvimento da humanidade, inicialmente, esta era caracterizada pelo valor da terra, que em seu contexto, vivia-se a Era da Agricultura. Com a revolução industrial, o valor do trabalho passa a dar sentido a essa sociedade, no que foi chamada de Era Industrial. Ocorrido este momento, chega o período moderno, com as novas formas de agregação e a relevância de novos fenômenos que passaram a influenciar no atual arranjo político, econômico, social e cultural da sociedade, sendo reconhecida por diversos pesquisadores como Sociedade da Informação estudada por Daniel Bell (1973), Sociedade em Rede por Manuel Castells (1996), Sociedade da Aprendizagem por Juan Pozo (2004), Sociedade do Conhecimento por Sebastião Squirra (2005), entre outros.

Quanto ao exposto, traz-se a síntese de Pérez-Montoro-Gutiérrez (2006, 2008) que enfoca os três períodos distintos na evolução econômica, a saber: Era Agrícola que teve como ativos econômicos a terra e o trabalho; a Era Industrial que teve como principal ativo econômico o capital material; a Era da **Informação** e do **Conhecimento**, cujo principal ativo econômico é capital imaterial e intelectual.

Tomando como ponto de partida para esta pesquisa, destaca-se a Sociedade da Informação e do Conhecimento que se agrega a partir da valoração dos dados da realidade, os quais são sistematizados e disponibilizados para produzir conhecimento a partir de processos de interação, para construção de novas informações (FRÓES, 2000). Assim, a informação e o conhecimento são insumos indispensáveis na vida de todo ser humano por meio das formas de comunicação, de aprendizado, das rotinas de trabalhos, das interações entre as pessoas nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), como também servem para tomada de decisão em determinados setores da sociedade.

Discorrendo mais especificamente sobre o conhecimento, é possível afirmar que este fenômeno faz parte de um novo modelo de desenvolvimento por ser o principal recurso para os indivíduos e para economia. Assim, as organizações empresariais têm a função de promovê-lo para trabalharem em ferramentas, produtos e processos, com o objetivo de obter vantagens no atual cenário de competitividade.

Peter Drucker (1997, p. 40) já afirmava que as organizações precisariam utilizar cada vez mais o conhecimento de seus colaboradores, chamando-os de “trabalhadores do conhecimento”, sendo “aqueles que detêm os meios de produção”, o que torna crucial o estabelecimento de uma gestão baseada no conhecimento, isto é, em permitir o desenvolvimento e aplicação do conhecimento individual de cada colaborador em favor da organização.

Araújo (2014, p. 64), se refere à informação na atual sociedade como um recurso importante nas organizações, afirmando que “não é aquela que existe materialmente, mas aquela que ainda não existe como entidade física, que está na mente das pessoas que pertencem à organização”. Entende-se que o autor traz intrinsecamente a ideia de que o conhecimento também é algo a ser valorizado pelas organizações, não basta gerir os recursos de informação, mas também o conhecimento, criando as condições propícias para que este seja socializado, compartilhado e disseminado, ou seja, aplicações de modelos e práticas de Gestão do Conhecimento (GC).

As organizações vêm despertando o interesse para a GC por meio de profissionais de informação por ser este modelo de gestão no âmbito da Sociedade da Informação e do Conhecimento que pode colaborar com a construção de conhecimento organizacional para gerar aprendizado, inovação e vencer a competitividade existente no mercado.

No contexto das técnicas da Arquivologia, as práticas arquivísticas podem colaborar com a gestão interna de conhecimento ou com os processos da GC, ou seja, pela construção de uma cadeia de práticas e métodos de identificação, seleção, organização, armazenamento e preservação de conhecimentos reais e potenciais dentro de uma organização para melhoria de qualidade organizacional.

As práticas arquivísticas permeiam nas organizações desde a produção até a guarda e preservação e disseminação de documentos no âmbito dos arquivos. Estes se constituem de documentos arquivísticos e são resultados de ações do indivíduo ou do organismo que o produz, das tomadas de decisões, do conhecimento registrado, recebidos e acumulados no decorrer das suas atividades e práticas organizacionais.

As práticas organizacionais se efetivam pelas pessoas, pelos processos, pelos documentos, pela cultura e pelos conhecimentos agregados que geram, diariamente, um conjunto de experiências, podendo contribuir significativamente com

a formação da memória organizacional. A memória contribui expressivamente na tomada de decisão, efetivando o gerenciamento do conhecimento que passa por todos os setores e ambientes de uma organização, tais como: estrutura, recursos humanos, cultura, tecnologias e as documentações produzidas.

Pode-se considerar que a GC é uma prática organizacional, trazendo benefícios no que tange à criação do conhecimento, que pode ser propiciado pela

[...] gestão estratégica da informação, cultura organizacional, **memória organizacional**, comunidades de prática, aprendizagem organizacional, compartilhamento do conhecimento, **gestão de documentos**, capital intelectual, criatividade e inovação [...] (HOFFMAN 2009, p. 33, grifo nosso).

A GC contribui com seus processos e suas práticas na construção de conhecimentos que deverão ser preservados por meio das práticas arquivísticas no intuito de auxiliar a tomada de decisão no âmbito das organizações. O conjunto destas atividades permitem otimizar, tratar, organizar e disseminar as informações necessárias que estão contidas nos documentos, efetivando a produção de produtos e serviços inovadores voltados para as necessidades dos usuários, como também para subsidiar nos processos de construção e preservação da memória da organização.

Nesse contexto, é necessário que haja uma administração ou ordenação no processo da construção do conhecimento das organizações, para que ocorra o compartilhamento das tarefas de trabalho, das habilidades profissionais e experiência para criar e gerar novos conhecimentos, bem como preservá-los a partir das práticas arquivísticas no ambiente organizacional.

Nessa perspectiva, com o avanço tecnológico, político e econômico, cresce nas organizações a busca por outras estratégias para se adequar às mudanças exigidas por novas realidades da economia da informação. Assim, é preciso acompanhar a valorização da Memória Organizacional (MO) e, conseqüentemente, o conhecimento organizacional que, cada vez mais, vem se configurando como uma forma de alavancar a eficácia da organização e os processos de negócios a ela pertinentes.

A MO funciona como uma ferramenta de processos de informação na criação e compartilhamento de conhecimentos organizacionais, memória essa, formada por

um conjunto de documentos que é resultado dos processos e de práticas organizacionais.

O conjunto de práticas exercidas em uma organização, por meio dos processos de gestão do conhecimento, promove a socialização dos conhecimentos de seus colaboradores contribuindo para criação do conhecimento organizacional e, conseqüentemente, podem estar no contexto dos procedimentos arquivísticos que, trata, organiza e preserva o documento (conhecimento explícito), agregando valor à vida/história de uma organização, considerando suas normas, resoluções e preceitos legais para formar sua MO.

A partir da globalização, uma série de fatores nos ambientes organizacionais foi gerada, como: a alta competitividade, a inserção de tecnologias da informação e o ritmo acelerado de sempre inovar e que motivam a produção de documentos, de informações e conhecimentos criados no âmbito das organizações.

Essa produção documental muitas das vezes é resultado de práticas de modelos de gestão implantadas nas organizações que possuem o conhecimento como recurso indispensável na competitividade do mercado, bem como para criar produtos e serviços de inovação. As organizações que têm como base o conhecimento organizacional buscam propiciar a socialização do conhecimento individual em grupo, utilizando-se de estratégias e/ou práticas dos processos da GC.

Diante do exposto, algumas questões periféricas cercam o tema posto à discussão, as quais implicam e problematizam para o encontro de soluções que possam se entender às contribuições dos processos de gestão do conhecimento e das práticas arquivísticas à memória organizacional, como exemplo:

a) A partir das características de registro, armazenamento e preservação do conhecimento efetivadas nos processos de gestão do conhecimento, pode-se constituir uma memória organizacional?

b) Se o intuito da memória organizacional é promover a reutilização de habilidades, experiências, decisões e conhecimentos criados no passado por meio da gestão do conhecimento da organização, quais práticas arquivísticas podem contribuir com este processo?

Esse panorama de inquietações colaborou para o estabelecimento do problema central da pesquisa em: **Como os processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas podem contribuir para a formação e preservação da memória organizacional?**

Parte-se do pressuposto que os processos de gerenciamento do conhecimento nos ambientes organizacionais podem ser associados às práticas arquivísticas, buscando contribuir com a formação e preservação da memória das organizações, tendo em vista que a memória organizacional é composta pelo conhecimento criado e também com o apoio das práticas arquivísticas. Nesse sentido, para estudar o objeto de pesquisa descrito, escolheu-se como campo de estudo, o arquivo do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE/PB).

As motivações de razão pessoal para concretização desta pesquisa está relacionada ao processo de continuidade de investigação em que se buscou conhecer a interface entre MO e GC por meio de um arquivo, configurando-se como pesquisa de campo no SEBRAE/PB, realizada por Feitoza (2016) no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)¹ no curso de graduação em Arquivologia da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Identificou-se que o SEBRAE na Paraíba é uma instituição com destaque nos aspectos de utilização da informação e do conhecimento como fator primordial de inovação e pela valoração que esta dá às práticas arquivísticas no âmbito do seu arquivo. Isto foi percebido pela experiência do pesquisador sob a realidade do campo, tendo conhecimento das atividades realizadas enquanto estagiário nos anos 2015/2016 na referida organização e por meio dos resultados obtidos na pesquisa de TCC realizada na sua graduação.

Percebendo a necessidade de estudos mais aprofundados sobre os processos de GC e práticas arquivísticas, tornou-se necessário aplicar o estudo na mesma organização, por possuir a cultura de gestão do conhecimento em seu planejamento estratégico, conforme contemplam os documentos administrativos da instituição. Neste caso, para dar continuidade ao estudo iniciado, optou-se pelo arquivo do SEBRAE/PB.

Soma-se a isso também, a construção do senso crítico enquanto discente pesquisador no Grupo de Pesquisa Informação, Aprendizagem e Conhecimento (GIACO) do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da

¹ Ao proceder-se à análise da interface entre a memória organizacional e a gestão do conhecimento por meio das atividades realizadas no arquivo do SEBRAE/PB, fomos reconhecidos pelo prêmio promovido pela Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação (ABECIN) de melhor Trabalho de Conclusão de Curso de Arquivologia da região Nordeste em 2017.

UFPB e cadastrado no diretório de grupos de pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)².

Na perspectiva acadêmico-científica, a pesquisa poderá proporcionar reflexões na produção e comunicação científica daqueles que trabalham com a GC, Práticas Arquivísticas e MO na Ciência da Informação, com a promoção do diálogo entre as temáticas de GC com a Arquivologia, já que se percebeu por meio de uma breve revisão de literatura, que são poucos trabalhos relacionados às temáticas aqui abordadas.

Em um plano social, o estudo é sobremaneira importante no que diz respeito à melhoria das atividades dos cientistas da informação, de arquivistas e de gestores da informação e do conhecimento ao entender a MO no contexto dos processos de GC aliados às práticas arquivísticas, para utilizá-la nas múltiplas organizações da sociedade. Acredita-se que isso refletirá nas ações operacionais e nas atividades dos sujeitos informacionais em âmbito organizacional e poderá agregar valor e melhorar a qualidade das atividades desses profissionais.

Como motivação institucional, a pesquisa busca contribuir com o SEBRAE/PB, por meio de um estudo no seu arquivo, visando fornecer subsídios para compreensão das práticas organizacionais – dos processos de gestão do conhecimento e das práticas arquivísticas – observando suas relações no processo de construção da memória da organização pesquisada.

Estritamente no tocante ao SEBRAE/PB, campo de estudo desta dissertação, traz-se a pesquisa de tese intitulada *“Uma abordagem gerencial do capital intelectual em uma organização baseada em conhecimento: o caso do SEBRAE/PB”* realizada por Paiva (2005) demonstra, a partir dos resultados alcançados, as características históricas e organizacionais através de uma análise documental e as perspectivas gerenciais sobre os componentes de capital intelectual que levaram a considerar o SEBRAE/PB como uma organização sem fins lucrativos baseada em conhecimento.

A pesquisa da autora supracitada demonstra que a organização já vinha adotando formas variadas de aprender, converter, criar e gerenciar o conhecimento com vistas ao processo de inovação, por incentivos de compartilhamento de conhecimentos e de experiências que chegaram a ser sucesso.

² Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/web/dgp>.

O SEBRAE/PB possui nítidas características de uma organização do conhecimento porquanto detém importantes recursos intelectuais, representados pelos conhecimentos, pelo Know-how e pelas competências; Os ativos intangíveis, presentes na organização, são reduzidos e tecnologia da informação é utilizada intensamente nos processos (PAIVA, 2005, p. 216).

Paiva (2005) denota que a organização SEBRAE/PB, apresentada na tese, tem sua atuação como ponto de apoio no conhecimento formado pelos fenômenos sociais, tendo os recursos de informação, de experiências pessoais e de competências como elementos de base para se alcançar a missão institucional. A autora também compreende que os funcionários são considerados como trabalhadores do conhecimento, independente de suas funções ou setor de trabalho, devido à cultura de compartilhar o que se sabe, tanto para os usuários internos, como externos.

Quanto ao armazenamento do conhecimento no SEBRAE/PB, por meio da categoria de capital conhecimento estudada pela autora, viu-se que há, por parte dos gerentes da organização, a sensibilização de formar, armazenar, preservar o conhecimento e formar sua memória. Os resultados apresentam que, em sua complexidade, algumas iniciativas mesmo que incipientes foram adotadas, evidenciando a forma tradicional de armazenar o conhecimento e destacando os principais documentos elaborados pelos funcionários, como: projetos, estudos especiais e relatórios.

Ainda de acordo com os resultados apresentados na tese, com base nos entrevistados, o arquivo da organização serve como subsídio para elaboração de trabalhos futuros, ou seja, os documentos que compõem este setor pode ser parte da memória do SEBRAE/PB que viabiliza sua memória organizacional.

Passados 13 anos da pesquisa realizada por Paiva (2005), vê-se a necessidade e importância de analisar os processos da gestão do conhecimento e as práticas realizadas do SEBRAE/PB, organização baseada no conhecimento, que podem contribuir para constituição de sua memória.

A memória das organizações necessita estar atrelada aos princípios básicos dos diferentes setores, transcendendo a finalidade da melhoria de seus serviços à sociedade e incluindo as organizações na sociedade do conhecimento, promovendo o acesso, o uso e tomada de decisão com informações contidas nesse fenômeno.

Nesse ínterim, dentre os processos de GC, encontram-se as variadas formas de criar conhecimento, que, ao serem socializadas e consequentemente registradas e efetivadas pelos procedimentos arquivísticos, passa por processos que podem contribuir para formação e preservação da memória. Porém, existe uma incipiência em estudos que trabalhem os processos de GC relacionada às práticas arquivísticas nesse contexto, justificando a necessidade de verificação das contribuições dessas ações para promoção da memória organizacional.

Na Ciência da Informação, Araújo (2014, 2017, 2018) destaca seis correntes teóricas ou subáreas, a saber: os estudos de fluxos de informação científica; os estudos em representação e recuperação da informação; os estudos de usuários da informação; a gestão da informação e do conhecimento; a economia política da informação e os estudos métricos da informação.

Por seu contexto e pelas aplicações esperadas, este estudo está em conformidade com a subárea de Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC), bem como nas tendências contemporâneas apresentadas em Araújo (2018) sobre os estudos de Memória, como também nos trabalhos da relação entre os estudos da Arquivologia e Ciência da Informação.

Compreende-se ainda que, as pesquisas sobre MO são presentes consideravelmente na referida área de conhecimento por meio de pesquisadores interessados em estudar a GIC que é uma subárea que tem alavancado, cada vez mais, as produções científicas e recebido espaços não só em linhas de pesquisas da área, mas também em Programas de Pós-Graduação acadêmico e profissional, como é o caso do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento (PPGGOC), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação e do Conhecimento (PPGIC), da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Na Ciência da Informação levam-se em consideração os paradigmas físico, cognitivo e o social, apresentados por Capurro (2003). Para o autor, o paradigma físico que foi constituído a partir de suas relações com a *information theory* (teoria da informação) de Shannon e Weaver nos anos 1942-1972, sendo reconhecida como uma teoria tomada como modelo na Ciência da Informação, é “[...] uma analogia entre a veiculação física de um sinal e a transmissão de uma mensagem [...]”. (CAPURRO, 2003, p. 7). Assim, nessa visão, a informação é transmitida entre emissor e receptor, materializada em objeto físico.

O paradigma cognitivo é, conforme apresenta Capurro (2003), marcado pela teoria dos “três mundos” de Karl Popper, em 1970, apresentando a relação de informação com o conhecimento. Assim, isso se explica quando “[...] algo é informacional na medida em que altera as estruturas de conhecimento do sujeito que se relaciona com dados ou documentos.” (ARAÚJO, 2018, p. 70). A virada cognitiva na Ciência da Informação se deu, também, pela forte presença do conhecimento nos diversos estudos das subáreas deste campo científico no anos 1980 a 1990, recebendo contribuições de cognitivistas como Brookes e Belkin.

O paradigma social é reconhecido como uma virada pragmática no campo da Ciência da Informação, levando em consideração a informação no contexto das interações humanas ou tendo seu desígnio a partir das práticas informacionais dos seres humanos. Como aponta Araújo (2014, p. 70), a famosa ideia de Capurro (2003) apresenta que o dado ou a informação enquanto matéria prima “[...] antes, é apenas a existência de um conhecimento partilhado entre diferentes atores que faz com que algo seja reconhecido como ‘informação’.” Contudo, Araújo (2014, p. 70) conclui que

[...] o primeiro conceito de informação na Ciência da Informação é mais restrito e está vinculado à sua dimensão material, física, sendo o fenômeno estudado a partir de uma perspectiva quantitativa e positivista. Nos anos seguintes, tomou corpo um conceito um pouco mais amplo voltado para a dimensão cognitiva, sendo informação algo associado à interação entre dados (aquilo que existe materialmente) e conhecimento (aquilo que está na mente dos sujeitos), e seu estudo relacionado à identificação de significados, interpretações. Por fim, as tendências contemporâneas implicam um grau maior de complexidade e abstração, com a inserção da informação no escopo da ação humana e no âmbito de contextos socioculturais concretos.

No contexto desta pesquisa, o paradigma físico está relacionado aos procedimentos de práticas arquivísticas, diretamente no documento ou registros de conhecimentos da memória; o paradigma cognitivo está na relação com os estudos voltados aos sujeitos cognoscentes, ao serem valorizados por meio de seus conhecimentos no âmbito da GC e da MO e, por fim, o paradigma social está no contexto das interações sociais entre os sujeitos nas práticas de gestão do conhecimento.

A temática desta pesquisa está vinculada à linha de pesquisa 'Ética, Gestão e Política de Informação' da área de concentração 'Informação, Conhecimento e Sociedade' do PPGCI da UFPB, e tem contribuições científicas do GIACO, proporcionando as discussões sobre as teorias fundamentais que contribuíram para a realização desta dissertação.

Tendo em vista essas considerações e buscando responder a questão de pesquisa, definiu-se como objetivo geral **analisar como os processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas podem contribuir com a formação e preservação da memória organizacional no SEBRAE/PB**. Como objetivos específicos, delimitou-se:

- a) Descrever a adoção de gestão do conhecimento no SEBRAE/PB;
- b) Identificar como são realizados os processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas desenvolvidas no campo em estudo;
- c) Validar os processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas observados no campo;
- d) Apresentar arquivos que representem os processos de formação e preservação da memória organizacional, do campo em estudo;
- e) Inferir as contribuições dos processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas na formação e preservação da memória organizacional, no campo estudado;
- f) Representar as dimensões da memória organizacional no contexto dos processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas.

A presente dissertação expõe por essas *considerações iniciais* a contextualização do tema, os problemas periféricos e o problema central, a justificativa pela escolha do tema e o objetivo de investigação.

Os *capítulos dois, três, quatro e cinco* formam os fundamentos teóricos que embasaram esta pesquisa científica.

O segundo capítulo *Elementos essenciais à memória, a gestão e ao arquivo no contexto organizacional* apresenta os fenômenos dado, informação e conhecimento como fatores essenciais para o desenvolvimento da pesquisa no âmbito da gestão e Ciência da Informação.

Sob o título *Memória Organizacional: abordagens teóricas e discursivas*, o terceiro capítulo versa sobre os contextos individuais, coletivos, organizacionais para efetivação da memória organizacional. Servem de base teórica para o entendimento dos seus conceitos, funcionalidades e aplicabilidade.

Com o título *Abordagem da Gestão do Conhecimento: caminhos para socialização do tácito e preservação do explícito*, o quarto capítulo relata a origem e desenvolvimento da GC, os aspectos teóricos e práticos e os seus modelos processuais. Assim, a partir da revisão de literatura, constatarem-se os teóricos dos processos de GC no contexto da memória organizacional, os quais contribuíram com a sistematização das categorias de coleta e análise da pesquisa.

O quinto capítulo intitulado *O aporte dos arquivos e as práticas arquivísticas: contributos teóricos e práticos à Memória Organizacional*, engloba os conceitos do termo 'Arquivo' como também as suas atividades ou práticas arquivísticas, numa perspectiva voltada para a administração e a memória das organizações.

Com o título *Procedimentos metodológicos*, o sexto capítulo relata a caracterização da pesquisa, os instrumentos de coleta e análise dos dados e o campo de investigação da pesquisa.

No sétimo capítulo *Apresentação, análise e discussão dos resultados* são apresentadas os dados coletados, a análise específica de cada categoria investigada e as discussões, expondo os resultados e as inferências da investigação.

Com o título *Considerações finais*, o oitavo e último capítulo apresenta uma reflexão geral sobre a pesquisa realizada com as respostas aos problemas periféricos e ao problema central, ao objetivo de investigação, os pressupostos levantados e possíveis sugestões.

Por fim, são apresentados os *elementos pós-textuais* da dissertação: as referências e fontes consultadas e citadas, conforme diretrizes da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – e os apêndices.

2 ELEMENTOS ESSENCIAIS À MEMÓRIA, À GESTÃO E AO ARQUIVO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Quando o homem sentiu a necessidade de registrar elementos inseridos em sua realidade, foi possível perceber de forma genérica o grande vínculo que estaria promovendo para o que chamaríamos tempos depois, de informação. Essa afirmação, parte do pressuposto e sentido que o fenômeno informacional ganhou durante a evolução social, principalmente relacionada com dado, signos e significados e com a comunicação, emissão e recepção de mensagens para construir conhecimento.

Os limites em que a informação causa em alguns campos científicos podem, de certa forma, gerar confusões. Nesta perspectiva, surge a necessidade de distinguir dado, informação e conhecimento, por entender-se que são insumos indispensáveis para efetivação da gestão do conhecimento, das práticas realizadas nos arquivos e construção da memória organizacional, ou seja, torna-se relevante compreender esses termos na perspectiva da Ciência da Informação, bem como da gestão.

Na obra de McGarry (1984) é apresentada uma série de definições, em diferentes áreas de conhecimento. Tomando como base a Ciência da Informação, uma das definições estabelecidas pelo autor é entre dado e informação, sendo o primeiro a "matéria prima a partir da qual se pode estruturar informação" e a segunda, "mais complexa e estruturada do que dado", ou seja, é da informação que se deriva o conhecimento a partir da qual se estruturam e se baseiam a informação. Pode-se dizer que a informação é dada quando atribuímos um significado em um determinado contexto, sendo assimilado pelo receptor que construiu o significado.

Dados dependem da condição de significação que os sujeitos dão ao seu contexto, no entanto, para que isso ocorra é necessário que estes estejam organizados ou combinados de uma maneira significativa e adequadamente padronizada, no intuito de que sejam transformados em informação. A seguir, serão apresentadas as características de Dado, Informação e Conhecimento pelos autores Davenport e Prusak (1998):

Quadro 1 – Dado, Informação e Conhecimento

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <p>Facilmente estruturado</p> <p>Facilmente obtido por máquinas</p> <p>Frequentemente quantificado</p> <p>Facilmente transferível</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <p>Requer unidade de análise</p> <p>Exige consenso em relação ao significado</p> <p>Exige necessariamente a mediação humana</p>	<p>Informação valiosa da mente humana</p> <p>Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <p>De difícil estruturação</p> <p>De difícil captura em máquinas</p>

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 18)

Como pode ser observado no Quadro 1, os autores apresentam os dados como uma representação de um estado de mundo, facilmente quantificável, transferido e estruturado. Para Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003, p. 272) dado é considerado como “la unidad de información básica no procesada asociada a um objeto o hecho concreto como por ejemplo el contenido del campo de uma base de datos”. De acordo com Beal (2004) os dados são os registros ou fatos em sua forma primária, não apenas registrados em formatos físicos, mas também aqueles guardados em sua memória.

No aspecto etimológico da palavra, informação vem do latim *formatio*, no sentido original da palavra, “informar” é “dar forma a”, independente de seu suporte, sendo que a informação visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight* (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Ou seja, uma das principais funções da informação é gerar conhecimento nos indivíduos, a partir das suas compreensões e visão de mundo. Nesta perspectiva, para que a informação atenda a sua condição, segundo Barreto (2002), ela deverá gerar conhecimento, propiciando o desenvolvimento do indivíduo.

Marteletto (2007) acredita que no campo da Ciência da Informação, o fenômeno informacional é um elemento cultural, de ordem e de criação humana, ou seja, carrega sentido a ser comunicado para produzir conhecimento. Quando adequadamente assimilado, este fenômeno pode modificar o estoque mental das

peças e trazer benefícios ao seu desenvolvimento pessoal, bem como o desenvolvimento das organizações e da sociedade em que ele se insere.

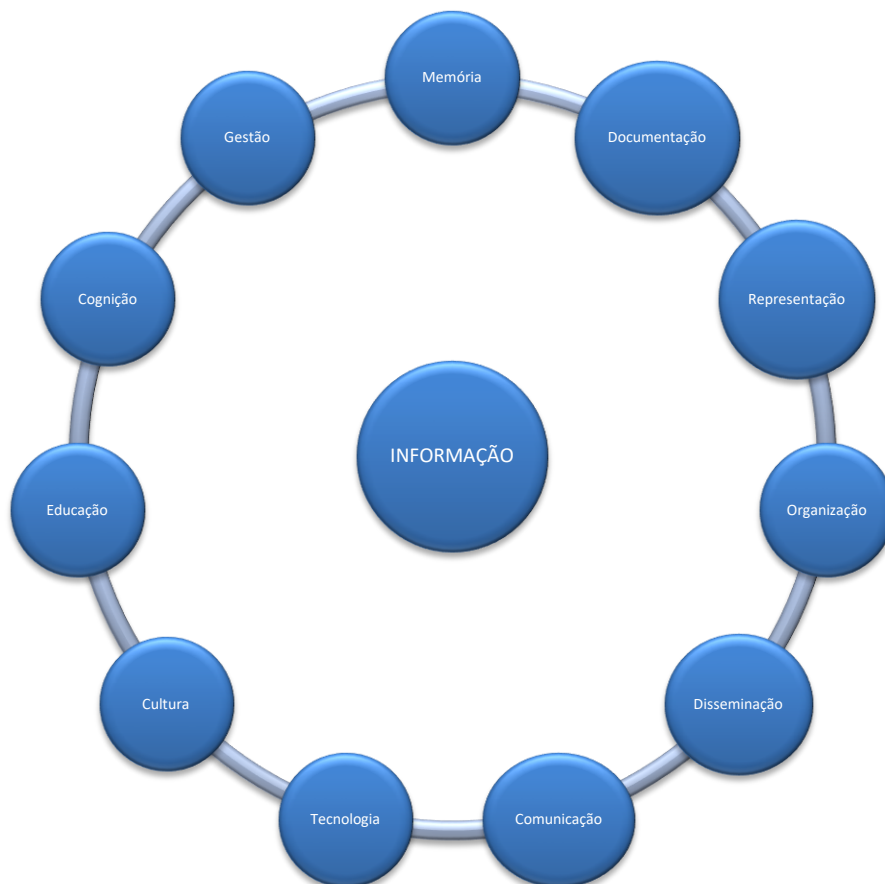
Percebe-se que o dado, a informação e o conhecimento apresentam diferentes visões e maneiras distintas de serem observados e conceituados pelas diversas áreas do conhecimento, cada área se ocupa de tratá-los de maneira própria. De acordo com Brascher e Café (2008, p. 03), para entendermos os termos informação e conhecimento, é preciso “relacionar seus conceitos às funções que damos a eles nos contextos em que se inserem” e “diferenciá-los de conceitos próximos a eles incluídos no sistema referencial”.

Dentre os estudos sobre informação encontrados no campo científico da Ciência da Informação trabalhados por Capurro e Hjørland (2007), destacam-se as contribuições de Shannon e Weaver por meio da Teoria da informação; a visão cognitivista de Brookes e Belkin; a reintrodução do conceito de documento de Buckland ao propor a ideia de “informação como coisa” e por fim, as distintas teorias como a análise de domínio, o sociocognitivismo, a hermenêutica e a semiótica (ARAÚJO, 2014).

Quanto aos aspectos disciplinares, em análises etimológicas e epistemológicas, Capurro e Hjørland (2007) concluem que, tendo raízes latinas e origens gregas, o entendimento de “informação” foi modificado em sua essência, ao longo das eras históricas, passando a permear quase todas as disciplinas científicas, tanto as inerentes às ciências naturais quanto às humanas e sociais, incluindo as de “física, a termodinâmica, a teoria da comunicação, a linguística, a cibernética, a teoria estatística da informação, a psicologia, a lógica indutiva e assim por diante” (CAPURRO; HJORLAND, 2007, p. 160), sendo adequado aos seus próprios contextos e relacionado a fenômenos específicos, apresentando por fim as manifestações desse fenômeno no campo da Ciência da Informação.

Nesta mesma perspectiva, as autoras Lima, Santos e Llerena (2014) ao refletirem sobre o conceito de informação, apresentam três esferas importantes, a saber: as Ciências Humanas, as Ciências Naturais e a visão das Engenharias, das Ciências Exatas e da Terra. Portanto, além da Ciência da Informação, o fenômeno informacional pode ser analisado em diversos contextos e por diferentes disciplinas como mostra a Figura 1, a seguir:

Figura 1 – Informação em diferentes disciplinas



Fonte: Lima, Santos e Llerena (2014)

O foco deste trabalho está pautado nas disciplinas Documentação, Gestão e Memória, conforme a Figura 1, tendo em vista a interdisciplinaridade da área que agrega a informação e, conseqüentemente, o conhecimento no âmbito de sua produção científica. A **Documentação** representará o processo das práticas arquivísticas, tendo em vista que estas práticas possibilitam organizar, tratar, preservar, armazenar e disseminar o conhecimento explícito por meio dos processos da **gestão** do conhecimento, possibilitando a formação da **memória** da organização, buscando a hipótese da presente pesquisa.

Com relação aos indícios da conversão da informação em conhecimento nos faz reconhecer que este fenômeno “[...] produz diferentes efeitos de sentidos em diferentes contextos. ‘Informação’ como construção e sintoma da sociedade contemporânea, designa algo que se desdobra em vários planos de realização [...]” (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 1999, p. 3). Para a autora, ainda pode trazer diversas modificações no estado de conhecimento do indivíduo dependendo do contexto ou

sentido que ele estabelece a compreensão e utilização da informação para construir novos conhecimentos.

Nesta perspectiva, a “equação fundamental” proposta por Brookes (1980) traz uma visão integradora entre informação e conhecimento ao considerar o conhecimento como uma estrutura de conceitos ligados por suas relações e a informação como uma pequena parte dessa estrutura.

A equação pode ser representada por $K [S] + A / = K [S + AS]$, onde a borda $K [S]$ é considerada a estrutura do conhecimento que é alterada ao receber a nova estrutura modificada $K [S + AS]$ pela informação $A /$, e AS que indicam o efeito de modificação. Compreende-se que a estrutura equacional, sendo uma visão cognitivista, apresenta as transformações de informação em conhecimento e de conhecimento em informação, o que se aproxima da ideia de um ciclo constante.

Isto vai de encontro com o que Belkin (1980, 1990) chamaria de estado anômalo do conhecimento, quando se constata certa deficiência ou anomalia num determinado estado de conhecimento, tenta-se obter informações que podem suprir a necessidade de estado anômalo.

As ideias colaboradas pelos cognitivistas Brookes (1980) e Belkin (1980, 1990) também se aproximaram da contribuição de Buckland (1991) ao trazer a proposta de três significados de informação, distinguidos em: “informação como processo”; “informação como conhecimento” e “informação como coisa”. O primeiro refere-se à comunicação daquela informação, o ato de informar, fazendo a comunicação de algum conhecimento novo; o segundo se caracteriza por ser intangível, ou seja, não se pode tocá-la ou medi-la de modo algum, pois o conhecimento é individual, subjetivo, portanto para serem comunicados devem ser expressos, representados ou descritos de alguma maneira física, materializando em algum suporte, como por exemplo: o documento arquivístico, configurando-se assim em “informação como coisa”. O autor apresenta essas ideias a partir de duas distinções, tomados em combinações a partir de quatro aspectos, conforme o Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Quatro aspectos da informação

INTANGÍVEL	TANGÍVEL
Entidade 2.	3. Informação como coisa:

Informação como conhecimento: conhecimento.	Dados, documentos.
Processo 1. Informação como processo: tornando-se informado.	4. Processo da informação: Processamento de dados.

Fonte: Adaptado de Buckland (1991, p. 3)

O processo de informação como conhecimento pode ser entendido no conceito de informação proposto por Le Coadic (1996, p. 5), definindo-a como sendo “um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual. A informação comporta um elemento de sentido”. Logo, a informação se apresenta como substrato do contexto material do conhecimento, como uma estrutura significativa e precisa ser apreendida pelo sujeito conhecedor (SOUSA; DIAS; NASSIF, 2011).

Percebe-se que os autores convergem no sentido de tratar a informação como algo físico, ou seja, um material usado como suporte e registro do conhecimento. Numa perspectiva mais física, o cenário informacional passou por um processo de significativas mudanças a partir do século XV, o que Chartier (1999) definiu como a revolução da imprensa, possibilitando que o grande volume de conhecimento fosse facilmente registrado, disseminado e memorizado, necessitando de tratamento. Nesta direção, Silva e Ribeiro (2002, p. 37) explicam que informação “se constitui no conjunto de representações mentais codificadas socialmente, contextualizadas e passíveis de serem registradas num determinado suporte e, portanto, comunicadas de modo assíncrono e multidirecionado”.

Essas concepções levam a entender que os processos de informação em conhecimento se aproximam também da ideia da informação como ‘conhecimento comunicado’ abordado por Capurro e Hjørland (2007). Mas, qual seria, de fato, o papel do conhecimento no âmbito das organizações? Para Valentim (2008b),

O conhecimento poder ser definido como um produto de um sujeito que a partir da internalização de diferentes informações e percepções elabora ou reelabora o seu ‘novo’ conhecimento. Acredito que o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais (VALENTIM, 2008b, p. 19).

Percebe-se que o conhecimento no contexto das organizações pode ser individual como também coletivo, isso se explica porque todo conhecimento inerente ao ser humano quando entra em processo de interação com os sistemas no ambiente corporativo passa a contribuir com a construção do conhecimento organizacional (VALENTIM, 2008b). Contudo, quando os sujeitos compartilham o seus conhecimentos, sob a forma de ‘novas’ informações, tornará possível que outros indivíduos possam adquirir tais informações.

A interação entre a informação e o conhecimento, justifica que ambos são complementares e também resultantes de uma construção social, cultural e, portanto, possui significados e características distintas (SEAGER; PINHO NETO, 2016). Assim, Davenport e Prusak (2003, p. 6) consideram o conhecimento como:

[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, práticas e normas organizacionais.

O conhecimento na esfera organizacional pode ser entendido como decorrência da interpretação e da utilização desse fenômeno para geração de ideias inéditas, resolver problemas ou tomar decisões, existindo quando uma informação é explicada e suficientemente compreendida por alguém, sendo também resultado de nossa aprendizagem, do que experimentamos e do que podemos utilizar futuramente (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014).

Na dimensão epistemológica proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), são apresentados dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento Tácito é o conhecimento individual, que é de difícil comunicação, subjetivo, pois reside no interior da mente dos indivíduos. O referido tipo de conhecimento necessita ser convertido em conhecimento explícito, de maneira que possa ser acessado, compreendido e apropriado por outras pessoas. Ao processo de transformação do conhecimento tácito em explícito, denominou-se externalização (KAJIMOTO; VALENTIM, 2017).

De acordo com Kajimoto e Valentim (2017, p. 366) a noção do termo ‘conhecimento tácito’ já aparecia na obra de Polanyi, “*Tacit dimension*”, publicada

em 1966. O “autor destaca que a mente humana se constitui no instrumento máximo para a construção de conhecimento, tanto no âmbito teórico quanto no prático, uma vez que as vivências de um indivíduo ocorrem em distintos contextos e momentos histórico-sociais”.

Já o conhecimento explícito é formal sistemático, de fácil transmissão aos indivíduos e aos grupos, pois tem em sua forma, a facilidade de codificação, disseminação, transferência, uso e reuso. Pode-se observar no Quadro 3 as características inerentes ao conhecimento tácito e ao conhecimento explícito propostos por Takeuchi e Nonaka.

Quadro 3 – Dois tipos de conhecimento

Conhecimento tácito (subjetivo)	Conhecimento explícito (objetivo)
Conhecimento de experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008)

A dinâmica das transformações do conhecimento tácito em explícito e vice-versa se dá por meio de quatro processos, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), são eles: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

A **socialização** que converte o conhecimento tácito em conhecimento tácito pela **externalização**, que converte conhecimento tácito em conhecimento explícito; por meio da **combinação**, convertendo o conhecimento explícito em conhecimento explícito; e pela **internalização**, que converte conhecimento explícito em conhecimento tácito.

A concepção dos dois tipos de conhecimentos apresentados contempla e funciona de acordo com os modos de gestão em ambientes organizacionais. O conhecimento tácito está ligado ao processo de GC, enquanto o conhecimento explícito é objeto do processo da Gestão da Informação (GI). Portanto, em uma organização, a informação e conhecimento estão presentes nos seus processos de gestão, que alimentam o processo de tomada de decisão e o planejamento estratégico.

O conhecimento que é produzido e organizado institucionalmente forma uma base de conhecimentos fundamental – MO - para a tomada de decisão no ambiente organizacional, que se reflete na forma de ações político-econômicas e administrativas (MOLINA, 2013).

O foco deste estudo está pautado nos processos de GC, enquanto se busca compreender onde as práticas arquivísticas, juntamente com estes processos, podem contribuir com a formação da memória das organizações. Visto que a memória organizacional torna-se relevante para preservar o conhecimento adquirido ao longo das atividades diárias, e que poderão contribuir com o presente e futuro na tomada de decisão.

3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: abordagem teórica e discursiva

A Memória pode ser entendida por diferentes aspectos, sendo diferenciada por diversas áreas de conhecimento, isto porque sua relação interdisciplinar vai ao encontro do seu objeto de estudo a ser pesquisado. Conforme Molina (2013), os estudos de memória podem ser aplicados nos campos da Psicologia, Neurociência, História, Arqueologia, Administração, Sistema de Informação, Comunicação e Ciência da Informação, entre outras.

No contexto voltado para os estudos da Ciência da Informação, Câmara e Bufrem (2014) apresentam a memória como uma realidade analisada como objeto de estudo e pesquisa no âmbito deste campo científico, especialmente nos Programas de Pós-graduação e pesquisadores da área. Confirmando-se isto mais recentemente, na pesquisa de Araújo (2017) ao abordar as teorias contemporâneas da área, ratificando que estudos sobre memória sempre estiveram presentes no campo da Ciência da Informação, acreditando-se que a temática vem sendo trabalhada nas duas últimas décadas e se destacando em linhas de pesquisas nos programas de pós-graduação.

Para chegar à MO, caminhos em uma organização são realizados, a começar no indivíduo (colaborador); nos grupos (coletivo) e, por fim, na organização como um todo. As pesquisas sobre memória individual concentram-se no processo de codificação, rememoração e reconstrução da memória no cérebro, enquanto que a memória coletiva pode ser definida pela criação do passado em relação às origens, valores e experiências compartilhadas por um determinado grupo (HEDSTROM, 2016).

Deste feito, estudos apontam que os psicólogos e sociólogos que estudam sobre memória individual se interessam em saber como a interação social influencia a forma com que os indivíduos lembram fatos e experiências (HEDSTROM, 2016).

Isto nos remonta à obra *“A memória Coletiva”*, publicada pela primeira vez em 1950, do sociólogo francês Maurice Halbwachs ao trazer as concepções de que o passado não pertence apenas ao indivíduo, mas àqueles indivíduos que estão inseridos em um quadro social, podendo influenciar e ser influenciado pelas experiências, conhecimentos e fatos.

Halbwachs (2013), seguindo a linha epistemológica de Durkheim, considera que a memória pode ser tratada como as reminiscências do passado que reaparecem na atualidade, seja pelo pensamento de cada indivíduo, ou pela nossa capacidade de armazenar determinadas quantidades de informações ou conhecimento que representam fatos que aconteceram ou foram vividos no passado.

A ideia da memória coletiva proposta pelo autor tenta esclarecer que ao tentarmos recordar de algum fato ou informações concernentes ao passado, é necessário que, em certo sentido, não deixemos de concordar com os pensamentos dos outros membros de um determinado grupo, seja em seu espaço físico, familiar, institucional ou organizacional.

Não basta reconstituir pedaço por pedaço a imagem de um acontecimento passado para obter uma lembrança. É preciso que esta reconstituição funcione a partir de dados ou de noções comuns que estejam em nosso espírito e também no dos outros, porque elas estão sempre passando destes para aqueles e vice-versa, o que será possível se somente tiverem feito e continuarem fazendo parte de uma mesma sociedade, de um mesmo grupo (HALBWACHS, 2013, p. 39).

Pierre Nora, ao trabalhar lugares de memória, traz sua concepção acerca da memória coletiva, explicando que este fenômeno é o que fica no passado, que foram vividos pelos grupos, ou o que o grupo faz do passado. O autor explica que “a memória emerge de um grupo que ela une o que quer dizer, [...] que há tantas memórias quantos grupos existem; que ela é, por natureza, múltipla e desacelerada, coletiva, plural e individualizada”. (NORA, 1993, p. 9). Cada indivíduo, grupo, empresa, instituição ou organização constrói sua memória, sua identidade própria, partindo-se da cultura que cada uma delas tem em seu contexto de memória coletiva.

Um grupo, em um ambiente empresarial/organizacional, ao interagir, constitui a memória da organização por meio de suas intencionalidades, tomando decisão do que será viável ou não para o futuro da entidade, de acordo com a missão, os valores e identidade da organização (NASCIMENTO; PAZIN-VITORIANO, 2017).

A identidade em relação à memória é abordada por Pollak (1992), ao considerar a memória como algo mutável e flutuante de maneira individual ou coletiva. O autor destaca que o que pode marcar de fato, a memória, são as

experiências pessoais e as vividas em grupos, classificando-as como os “vividos por tabela”, ou seja, acontecimentos/fatos não são apenas pessoais, mas vividos coletivamente ou em grupo ao qual este se sente pertencido.

A memória por muito tempo apareceu associada a noção de tempo, no entanto, ela não se refere apenas aos fatos e acontecimentos passados, ela se configura ao ser relacionada como algo que pode representar o presente por meio da ressignificação de “imagens e ideias de hoje, experiências do passado” (BOSI, 1994, p. 55).

Essas concepções nos levam a entender que a memória pode ser entendida em diferentes aspectos, pois que se integram, desde a individual ao grupo, institucional, organizacional e socialmente falando. Assim, com a ausência da memória desapareceria a noção de sociedade, as identidades individuais e coletivas, a possibilidade da construção do conhecimento (MOLINA; VALENTIM, 2011).

Para Oliveira (2014), a memória coletiva está associada a um novo quadro, onde as organizações estão revendo suas práticas de gestão, buscando por meio da memória, conservar a sua identidade, com suas histórias e imagem. Assim, pela compreensão de Loureiro (2016, p. 59), “[...] pensar em questões de memória para as organizações exige um entendimento do caráter coletivo das percepções e representações sobre o que pode ser considerado e identificado como uma memória organizacional”.

No ambiente organizacional, os trabalhos que buscam estudar a memória, vêm ganhando importância por saber das suas necessidades de comunicação, uso e recuperação da informação (conhecimento explícito) de uma organização. Nesse ínterim, com a globalização e o meio competitivo entre as organizações, o mercado vem exigindo que as instituições/organizações criem sua estrutura, de modo a apresentar práticas de gestão com experiências socialmente significativas, com o intuito de melhoria contínua e de garantir perspectivas para a organização e para aqueles que o constituem (OLIVEIRA, 2014).

Deste feito, preservar os acontecimentos passados no âmbito organizacional, significa preocupar-se com a preservação da memória, que de acordo com Atkinson (1997),

[...] não é simplesmente o de ajudar o futuro a compreender o passado, mas é também o de proporcionar ao futuro a capacidade de compreender a si próprio – fornecer uma base de conhecimento sobre a qual o futuro possa construir e com a qual possa comparar e, assim, identificar e definir a si próprio. Orwell estava bastante certo: aquele que controla o passado controla o futuro. Nesse sentido, seremos nós que, certamente, controlaremos o futuro, porque o futuro somente será capaz de se compreender e identificar, com base naquilo que forneceremos a ele (ATKINSON, 1997, p. 17).

De acordo com as palavras de Atkinson e levando em consideração a memória no âmbito organizacional, os fatos e acontecimentos, as experiências, habilidades e o conhecimento criado nas organizações e posteriormente registrados, precisam ser conservados e preservados, com o intuito de ressignificarem o passado em um futuro próximo, formando assim sua memória organizacional.

A memória no ambiente empresarial possui duas possibilidades de ser construída, seja pelo entendimento de Memória Organizacional ou de Memória Institucional (MI). Costa (1997), pensando em construir um conceito de MI, numa abordagem teórica e metodológica, em sua tese, já apresenta algumas distinções entre esses tipos de memória e as diferenças entre instituição e organização, bem como afirma que a memória organizacional é uma pequena parte da memória institucional (THIESEN, 2013).

A MI é entendida por Costa (1997, p. 47) como uma perspectiva de tempo e “[...] seria o retorno elaborado de tudo aquilo que contabilizamos na história como conquistas, legados, acontecimentos, mas também vicissitudes, servidões, escuridão.”, enquanto que a MO está relacionada nessa pesquisa no contexto da definição posta por Melgar-Sasieta, Beppler e Pacheco (2011, p. 1)

A memória organizacional pode ser entendida como a habilidade das organizações para salvar, reter e fazer uso de informações do passado nas atividades atuais. É um elemento chave que permite que as organizações aprendam dos erros e acertos do passado. Mas fazer uso de este tipo de informação é uma atividade complexa, pois se encontra dispersa dentro da organização em diversos lugares (i.e., nos indivíduos, em documentos, em relatórios, sistemas de informação, etc.) e é heterogênea (i.e., conhecimentos tácito, explícito, mentalizado, codificado, incorporado, embutido, declarativo, procedural, condicional, etc.).

A memória no âmbito administrativo em seu sentido terminológico da palavra é chamada de Memória Organizacional (*Organizational Memory*) e/ou Memória

Corporativa (*Corporate Memory*). Um dos primeiros autores a conceituar o termo foi o pesquisador sueco Hedberg, ao explicar que a MO poderia ser vista como um conjunto de estruturas cognitivas da organização, ainda que não tenha cérebros, possuem sistemas e memórias, e mesmo com as mudanças nas rotinas, preservam comportamentos, mapas mentais, normas e valores ao longo do tempo (HEDBERG, 1981).

Autores como Walsh e Ungson apresentam uma importante e frequentemente referenciada teoria sobre memória organizacional que, segundo eles, pode ser considerada como

[...] informação armazenada a partir da história de uma organização, que pode ser recuperada para sustentar decisões presentes. Essa informação é armazenada como consequência de decisões implementadas, por meio de recordações individuais, e através de interpretações compartilhadas (WALSH; UNGSON, 1991, p. 61).

O conceito acima reflete a ideia de que para que haja informações da história da organização com vistas a tomadas de decisão no presente e no futuro, para serem armazenadas precisam ser compartilhadas desde os indivíduos aos grupos. Walsh e Ungson (1991), no desenvolvimento da teoria própria sobre a memória nas organizações apresentam os seguintes pressupostos: no âmbito organizacional, existem sistemas de processamento de informações, possuindo uma memória similar com a memória dos indivíduos; as organizações podem ser consideradas como sistemas interpretativos; a memória é um conceito evocado para explicar uma parte de um sistema ou comportamento que não é facilmente observável (WALSH; UNGSON, 1991).

Partindo dessas premissas, os autores afirmam que a MO pode ser considerada um constructo individual como coletivo a partir do compartilhamento e interpretações que transcendem o nível individual analisado. Na concepção deles, as informações para tomada de decisões e resoluções de problemas fazem parte do cerne da memória organizacional.

Walsh e Ungson (1991) apontam considerações sobre as características de uma MO, afirmando existir cinco “receptáculos” na perspectiva interna de memória e um externo. Esses receptáculos de memória são classificados em: Indivíduos, Cultura, Transformações, Estrutura, Ecologia e Arquivos Externos.

Na perspectiva do presente trabalho, destacam-se os **indivíduos**, a **cultura**, **Ecologia** e **Arquivos Externos**, por levar em consideração que o primeiro está intimamente ligado ao compartilhamento do conhecimento a favor da organização, por meio de práticas de GC; o segundo se relaciona à cultura favorável para este compartilhamento com vistas ao aprendizado e preservação do conhecimento por meio da memória; o terceiro – ecologia - por se relacionar com a estrutura física do local de trabalho no contexto da hierarquia, reforçando prescrições comportamentais nas organizações, e o quarto, referente aos arquivos externos, por estar relacionada às pessoas que carregam consigo experiências da organização, como os documentos de conhecimento encontrados nos arquivos caracterizando-se, assim, como um espaço detentor de experiências passadas.

Eric W. Stein, ao trazer as suas contribuições a MO, considera que dentre as características organizacionais, existem os meios de reter e transmitir informações do passado para membros futuros, ou seja, aqueles que chegam posteriormente, no contexto de um sistema social, ações pelas quais o autor argumenta ser competência da memória organizacional (STEIN, 1995).

Nesse interim, Stein (1995, p. 5) define MO como “os meios (processos de memória organizacional) pelos quais o conhecimento do passado (conteúdos da memória) é aplicado nas decisões atuais, resultando em níveis mais altos ou mais baixos de efetividade organizacional”. Esse conceito retrata uma das principais funções quanto à memória das organizações, sendo possível quando elas valorizam o conhecimento de seus funcionários, ou seja, das pessoas.

Em seu trabalho, Stein (1995) relaciona a memória organizacional enquanto um conceito que está ligado à área de gestão, destacando reflexões a respeito da aprendizagem e “desaprendizagem”, flexibilidade e estabilidade, recursos humanos e tecnologia da informação, além de ser relevante para os processos organizacionais de planejamento, lideranças, motivação e tomadas de decisão (LOUREIRO, 2016). Quando a MO é bem trabalhada no âmbito organizacional

pode ajudar a manter uma direção estratégica ao longo do tempo; a evitar o uso de velhas soluções para novos problemas só porque ninguém se recorda de como dada situação foi resolvida em outros tempos; pode fortalecer a identidade da organização, fornecer aos novatos acesso à expertise daqueles que os antecederam e facilitar a aprendizagem organizacional (STEIN, 1995, p. 19).

A MO vai muito além de repositórios documentais e experiências da organização. Parecendo ser um fenômeno final da organização, ela se reinventa a partir dos acontecimentos e fatos e contribui significativamente com o posicionamento de nível estratégico organizacional.

Abecker, *et al.* (1998) defendem que a MO é uma ferramenta que, além de ser um repositório de informação, também possibilita à organização o compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, individual e de aprendizagem das rotinas diárias da organização. Neste panorama, a memória das organizações amplia, captura, organiza, divulga e reutiliza o conhecimento dos funcionários gerado ao longo do dia a dia da organização (CONKLIN, 2001).

No Brasil, pesquisas em MO têm evoluído a partir da produção de teses e dissertações, bem como artigos científicos em periódicos, nas áreas de Administração, Engenharia do Conhecimento, na Ciência da Informação, e tantos outros. Em seu estudo, Menezes (2006) conclui que a MO é composta por um “[...] acervo de informação, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação do seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento.”

Corroborando com Kajimoto e Valentim (2017, p. 366) ao afirmarem que, para que seja formada uma memória organizacional, é necessário contar tanto com a GC quanto com a GI, sendo necessário “atuar junto ao sujeito cognoscente para se obterem informações relevantes sobre determinado fato/acontecimento que somente ele possui, para posteriormente selecionar, tratar, analisar, organizar, processar e disseminar informações a um determinado público”.

Partindo destas perspectivas, Stoyko (2009) considera que existem práticas de gestão do conhecimento voltadas para preservação do conhecimento da organização sejam por meio de tecnologias, repositórios de documentos, como também por meio de relações sociais, como a comunidade de prática. Nesta última, a memória organizacional é uma combinação de experiências e conhecimentos sobre projetos, produtos e decisões que estão frequentemente incorporados nas mentes dos trabalhadores ou na cultura da organização como conhecimento tácito (ATWOOD, 2000).

Sob um prisma tecnológico, a memória organizacional pode ser vista como um acervo de informação ou ferramenta empregada para gerenciar as atividades

individuais e dos grupos. Propõe que se facilite o compartilhamento e se reutilize o conhecimento explícito com vistas às tomadas de decisões em diversos setores tecnológicos (FREIRE, *et al.*, 2012; TAVARES; CASTILHO JÚNIOR, 2018).

Numa abordagem documental, Nascimento, *et. al.* (2016) afirmam que a memória está presente no acervo de experiências dos indivíduos, pois o produtor de documentos é um mediador ativamente responsável e comprometido, colaborando com a manutenção e expansão da memória coletiva organizacional, mediante a gestão documental ou do arquivo. Nascimento e Pazin-Vitoriano (2017) consideram os estudos de produção documental fundamentais para preservar a MO e apontam essa atividade como fundamental para o seu desenvolvimento.

Percebe-se que a MO pode se apresentar com distintas interpretações em seu plano conceitual, mas está relacionada essencialmente ao conhecimento organizacional conforme aponta o estudo de Feitoza, *et al.* (2019) ao fazerem um levantamento da produção científica nos periódicos de Ciência da Informação no Brasil por meio da BRAPCI sobre a memória organizacional e suas relações com o conhecimento criado no âmbito das organizações.

Contudo, o conhecimento organizacional é criado por meio de estímulos e estratégias que incentivam ou provocam o compartilhamento do conhecimento, a GC. Em face disso, o capítulo a seguir versará sobre os indícios e contribuições teóricas desta importante prática e/ou processo na constituição da memória nos ambientes empresariais.

4 ABORDAGEM DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: caminhos para socialização do tácito e preservação do explícito

A aplicação da gestão do conhecimento é favorável e contribui com as chamadas ‘Organizações do Conhecimento’ que têm como característica a integração de três importantes processos: criação de significado; construção do conhecimento e tomada de decisão (CHOO, 2003). No entanto, para compreender como a GC se conceitua num parâmetro da Ciência da Informação, e como vem sendo estudada por pesquisadores da área por meio de modelos e processos e, ainda, como ela pode contribuir com a memória no âmbito das organizações, é interessante apresentar a origem dessa disciplina a partir de estudos de autores clássicos e contemporâneos.

4.1 Origem e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento

A expressão Gestão do Conhecimento surge por meio de contribuições dos autores Otlet e Bush, ao evidenciarem a possibilidade de organizar, armazenar, acessar e usar a informação e o conhecimento, ou seja, possibilitar o gerenciamento desses elementos. Nesse contexto, surge a GC como estratégia de melhorar as políticas públicas, por meio do trabalho “*Knowledge management: a new concern for public administration*” de autoria de Henry em 1974 e o trabalho de Berry; Cook em 1976, que refletiu a relevância do conhecimento como recurso fundamental para as empresas (BARBOSA, 2008; DUARTE; LIRA; LIRA, 2014).

Deste feito, para Barbosa (2008, p. 7) a “expressão ‘gestão do conhecimento’ é mais antiga do que normalmente se acredita” por ter sido inspirada na década de 1970 pela criação de sistemas especialistas desenvolvidos com o propósito de emular o processo decisório humano. Assim, “o conhecimento organizacional é gerenciado por meio dos chamados sistemas de gestão do conhecimento” (BARBOSA, 2013, p. 3).

Quanto à popularização da GC pelo mundo, os autores Sveiby e Martins (2005) afirmam que a GC, no seu início, foi um movimento com origem nos EUA, utilizando o termo ‘gerenciamento do conhecimento’ aplicado aos estudos de Inteligência Artificial (AI), onde a preocupação era como a tecnologia poderia

contribuir com a melhoria de aprendizado. Porém, como a tecnologia ficava atrasada durante meses, começou a estudar o conhecimento, como forma de entender os processos por meio da criação, aprendizado e compartilhamento do conhecimento na organização. No Japão, os estudos de Nonaka e colaboradores contribuíram com o desenvolvimento da GC por meio da inovação em empresas de grande porte. Dentre os estudos que mais contribuíram está o de Nonaka e Takeuchi, em 1997, com ênfase no conceito de criação do conhecimento³. E na Suécia, foi marcada pela contribuição de Sveiby ao se preocupar com uma estratégia baseada na produção de conhecimento e na criatividade de sua equipe no âmbito de uma administração, sendo seu marco maior o livro *Know How Company*, publicado em 1987.

Corroborando com Sveiby e Martins (2005), as autoras Duarte, Lira e Lira (2014) apontam diversos fatores que contribuíram com a proliferação da GC, a partir da década de 1980. Na Ásia, por meio da conexão entre o governo com a indústria e educação, para transferência de tecnologias. No continente Europeu, pela integração das disciplinas ligadas à Economia, Política, Antropologia, Ciência da Computação e Ciência Cognitiva e, nos EUA, pela contribuição da interdisciplinaridade na integração de pessoas e a estratégia de negócios.

Na década de 1990, muitas publicações contribuíram com o desenvolvimento da disciplina GC, o que se deu a partir dos trabalhos de Nonaka e Takeuchi, Senger, Stewart, Drucker, Edvisson e Davenport e Prusak. Ganhou espaço no âmbito da literatura acadêmica, por meio de trabalhos internacionais e nacionais, como: Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1997, 1998) e Angeloni (2002), como também, ganhando lugar no contexto organizacional com o passar dos anos (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014).

No Brasil, diversos autores contemporâneos têm-se destacado na literatura científica da Ciência da Informação, conforme o estudo de Corrêa, Ziviani e França (2016), ao apresentar como resultado a produção científica por pesquisadores nos anos 2000 e início da segunda década do século presente, o aumento de pesquisas voltadas para GC, em níveis de mestrado e doutorado por autores vinculados a pesquisas da área de Comunicação e Informação, e também por pesquisadores de grupos de pesquisas da Ciência da Informação.

³ Baseada na visão epistemológica de Nonaka e Takeuchi (1997) na possibilidade de criar conhecimento por meio da conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito.

Isso corrobora com o estudo de Pinheiro (2006) onde a GC é apontada como nova disciplina no campo científico da Ciência da Informação a partir dos anos 1990, que passa e permanece a constituir como tendência em pesquisas da área com o desenvolvimento de trabalhos científicos relacionados ao conhecimento que se caracteriza como insumo de produção nos ambientes organizacionais.

Essas produções estão em concordância com Araújo (2014, 2017, 2018) quando este afirma que as origens da GC coincidem com a origem do campo de estudo intitulado de 'Gestão da Informação e Conhecimento' como subárea da Ciência da Informação, que coloca a informação e o conhecimento como responsabilidade social na sociedade.

A GC recebeu contribuições de diferentes campos científicos, como a Administração, Computação, Comunicação e, mais recentemente, a Psicologia, Engenharia e Ciência da Informação - como foi mostrado anteriormente – entre outras. Contudo, com a interdisciplinaridade da GC em várias áreas de conhecimento, faz-se necessário apresentar uma abordagem conceitual acerca da temática no âmbito da Ciência da Informação, para dar evidência de como esses conceitos podem ser pertinentes aos processos e práticas organizacionais.

4.2 Aspectos conceituais e práticos da Gestão do Conhecimento

Conceituar a GC é entender como os processos de criação do conhecimento organizacional são realizados, a partir das ferramentas utilizadas, para aproveitar o que está sendo produzido de conhecimento nas organizações, sabendo-se que “são muitos os conceitos que levam às práticas de GC, uma vez que estão preocupados com a sua aplicação” no ambiente organizacional (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014, p. 276). Abarcar os conceitos que circundam a GC é observar que estes foram se desenvolvendo de acordo com o crescimento da literatura científica, a partir de pesquisas teóricas e práticas.

A GC pode ser considerada como um processo sistemático que visa identificar, criar, renovar e aplicar os conhecimentos explícitos, estratégicos e intencionais para maximizar a eficiência e o retorno desses ativos em uma organização (WIGG, 1993; DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Refletindo sobre o conceito de GC, Stewart (1998, p. 172) afirma que este processo significa “[...] identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo

a gerar retornos.” Nesse ínterim, pode-se inferir que para o conhecimento tácito/individual se tornar explícito/coletivo e, conseqüentemente, organizacional, é necessário passar por etapas de modo a criar, usar e reusar os conhecimentos que são capazes de inovar as organizações.

Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), um processo dinamizado que visa à capacitação do conhecimento, e que envolve um conjunto de atividades que afetam positivamente a criação do conhecimento, é considerado GC. Essas atividades vão ao encontro do olhar de Terra (2000, p. 10) ao afirmar que a GC trata-se de:

Organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de Geração, Identificação, Validação, Disseminação, Compartilhamento, Uso e Proteção dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*).

Acredita-se que os conceitos de gerenciamento de conhecimentos nas organizações são compreendidos por meio de práticas contempladas desde a identificação/produção ao uso e reuso do conhecimento, inclusive a reutilização do conhecimento que só é possível quando se aplica meios e técnicas para o armazenamento e disseminação do conhecimento, conforme apresentados nos conceitos até agora.

Esses procedimentos são entendidos por Teixeira Filho (2000, p. 19) como uma “[...] coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.” Nesse contexto, na perspectiva de Bukowitz e Williams (2002, p. 17) a GC é definida como “[...] processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”, a começar de ações sistemáticas baseadas em metodologias e políticas, não somente, em tecnologia, variando com a forma da cultura organizacional, com o objetivo de facilitar a criação do conhecimento, o aprendizado e a inovação para poder ser aproveitado na Inteligência da organização (CIANCONI, 2003).

Para Bergeron (2003), a GC é uma ação sistemática e seletiva com a intenção de capturar, acessar, selecionar e armazenar as melhores práticas do conhecimento inseridas no ambiente organizacional, visando uma melhoria contínua desses processos. Estes têm sua eficácia, quando integrados simultaneamente, da

criação ao uso pleno do conhecimento, viabilizados pela cultura de aprendizado e compartilhamento dentro das organizações (DUARTE, 2003).

Para tanto, isso denota que a gestão do conhecimento quando processada, integra várias práticas sendo entendido por meio da cultura, aprendizagem, compartilhamento, entre outros.

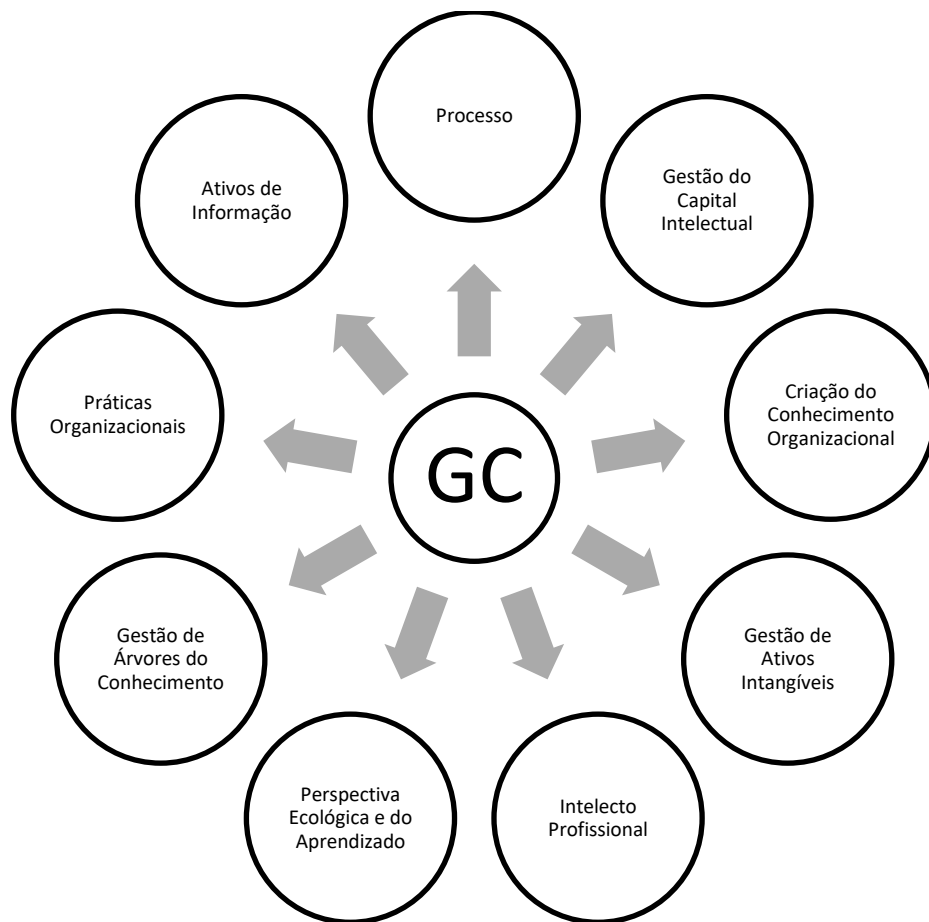
Moresi (2006, p. 284) explica que esses processos visam “gerenciar o conhecimento produzido por uma determinada organização, visando apoiar o processo decisório. [...] estabelecendo políticas, procedimentos e tecnologias capazes de coletar, distribuir e utilizar o conhecimento organizacional”.

Na prática, a gestão do conhecimento consiste na identificação e mapeamento dos ativos da organização, divulgando e gerando novos conhecimentos para a vantagem competitiva e compartilhando as melhores práticas e tecnologias que impulsionarão estes processos (REZENDE, 2006, p.265).

Nesse sentido, compreende-se que os processos que compõem o gerenciamento do conhecimento são como um conjunto de atividades que tem por objetivo trabalhar a cultura e comunicação organizacional/informacional nos ambientes das organizações viabilizando, com positividade, a criação, aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento (VALENTIM, 2008a). Silva e Valentim (2008) entendem por GC, a identificação, captura, sistematização e compartilhamento de maneira sistemática do conhecimento gerado nas organizações.

Ao apresentar uma discussão da literatura acerca de GC, Leite (2004) e, posteriormente, Álvares, Baptista e Araújo Júnior (2010) mostram que gerenciar o conhecimento pode ser entendido de várias perspectivas, apresentadas na Figura 3:

Figura 3 – Perspectivas da Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Leite (2004) e em Álvares, Baptista e Araújo Júnior (2010)

Como **Gestão de Capital Intelectual** se baseia nas formas estruturadas e integradas de gerenciar o capital intelectual da organização. Sendo bem reconhecida pela visão de Stewart (1998) ao apontar a necessidade de uma reciclagem contínua de conhecimento e de compartilhamento de experiências.

Na perspectiva de **Criação do Conhecimento Organizacional**, Álvares, Baptista e Araújo Júnior (2010) trazem a teoria epistemológica de Nonaka e Takeuchi (1997), reconhecendo que é o autor mais citado nessa perspectiva por reconhecerem a importância da interação entre conhecimento tácito e explícito.

Como **Gestão de Ativos Intangíveis**, a GC é vista como uma estratégia para alavancar os ativos intangíveis da organização. Somando-se a gestão da informação e de pessoas, sobressaindo da visão tecnológica e fundamentando-se numa dimensão humana.

O **Intelecto Profissional**, abordada pelos autores Quinn, Anderson e Finkelstein (2001), é classificada dentro das organizações em quatro níveis:

conhecimento cognitivo com a execução de treinamentos; habilidades avançadas no intuito de traduzir as aprendizagens por meio de leituras; compreensão sistêmica que corresponde ao conhecimento maduro de uma rede de relacionamentos; criatividade automotivada, baseada na motivação, vontade e pela cultura do sucesso.

Na **Perspectiva Ecológica de Aprendizado**, as organizações buscam criar estratégias de criação do conhecimento, por entender que esse fenômeno reside mais nas pessoas do que nos sistemas informatizados, passando a valorizar o aprendizado contínuo entre seus colaboradores.

Como **Gestão de Árvores do Conhecimento**, foca na evolução de competências existentes no interior das organizações, levando em consideração as habilidades e os saberes de seus colaboradores.

No contexto de **Práticas Organizacionais**, a GC baseia-se nas atividades que são realizadas para o desenvolvimento do conhecimento organizacional, como: utilização de TICs, trabalho em equipe, compartilhamento de competências, atividades de gerenciamento do conhecimento explícito, entre outros.

A GC a partir dos **Ativos de Informação** é compreendida como uma ação sistemática e objetiva de informação para sua aplicação, fundamentando o trabalho, a produtividade e o desenvolvimento individual (DRUCKER, 1993).

Como perspectiva de **Processo**, a GC pode ser compreendida como estrutura que objetiva coordenar as metas e os processos de gerenciamento do conhecimento, visando o aprendizado e a criação de valor da própria organização (CHOO, 2003).

É no contexto da Ciência da Informação que as perspectivas da GC puderam ser abrangidas e estudadas por autores que contribuíram a partir da categorização conceitual apresentados nos estudos de Leite (2004) e Alvares, Baptista e Araújo Júnior (2010). Trazendo as contribuições dos estudos desses autores do ponto de vista deste trabalho, vale destacar e entender a GC como processo, para que se possa ser compreender como estes podem desenvolver práticas de GC a partir dos ativos tangíveis (conhecimento explícito/informação) e intangíveis (conhecimento tácito).

Diepstraten (1996) mencionado por Alvares, Baptista e Araújo Júnior (2010, p. 242) para compreenderem a GC pela perspectiva de processos, entendem que este autor aborda sete fases para que o conhecimento seja gerenciado, são eles:

“extração de um conhecimento existente, desenvolvimento de um novo conhecimento, disseminação, associação ou combinação com outros conhecimentos, documentação do novo conhecimento, distribuição e uso”.

Em cada processo percebe-se que um conjunto de práticas organizacionais pode fazer parte desse fluxo contínuo, bem como entender que esses processos podem abarcar a criação, o desenvolvimento, a preservação a partir de ativos informacionais, e o uso/reuso do conhecimento nas organizações. A seguir, serão apresentadas as práticas organizacionais no contexto da GC que visam criar, reter, disseminar, compartilhar e aplicar o conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo externo. São elas: *benchmarking*, melhores práticas, *coaching*, lições aprendidas, mapeamento de conhecimento, comunicação institucional, comunidades de prática, *storytelling* ou narrativas, portais corporativos e educação empreendedora.

O ***benchmarking*** é uma prática que visa avaliar processos de trabalhos, produtos e serviços de uma organização que é reconhecida como a que representa as melhores práticas, com o objetivo de melhoria de suas atividades (SPENDOLINI, 1994). Essa prática é utilizada de acordo com as necessidades, levando em consideração cada missão específica, de cada organização. O *benchmarking* interno e externo são técnicas úteis para criar a pressão que pode disparar a transferência da melhor prática (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

As **melhores práticas**, mencionadas por Probst, Raub e Romhardt (2002, p.159) “só podem ser disseminadas através de diferentes áreas da empresa se houver compartilhamento e distribuição sistemáticos de conhecimento”. Elas podem ser consideradas como as práticas que, no âmbito da organização, ocasionaram resultados excelentes em outra situação e que podem servir para resolução de novos problemas futuros. As melhores práticas podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São registradas/documentadas em banco de dados, manuais ou diretrizes.

O ***coaching*** pode ser considerado, conforme Duarte, Lira e Lira (2014, p. 289) como “um processo de treinamento que oferece uma perspectiva mais ampla de oportunidades de aprendizado, uma abordagem mais bem direcionada e um foco mais bem definido, com benefícios para o indivíduo e a organização”.

As **lições aprendidas** são ferramentas que refletem práticas do passado e que podem fornecer recomendações concretas para melhorar o desempenho

organizacional no futuro, aprendendo com os sucessos e com os erros (BERGERON, 2003). Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 130) afirmam que “As lições aprendidas representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico”.

O **mapeamento de conhecimento** refere-se ao levantamento e representação daquilo que existe na organização, indicando quem sabe o que, funcionando como um guia, apenas apresenta o conhecimento, sem necessariamente detalhá-lo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Para Probst, Raub e Romhardt (2002) os mapas do conhecimento também podem ser utilizados para localizar especializações e mostram diversos aspectos para sua utilização nas organizações.

A **comunicação institucional** aborda as formas de comunicação utilizadas pelas organizações para interagir com o seus públicos internos e externos. A comunicação permite que os objetivos e metas programados sejam alcançados, devido à possibilidade que esta prática possibilita por meio de relações públicas, estratégias organizacionais, *marketing* e propaganda corporativa voltadas para públicos de segmento com as quais a organização se relaciona.

As chamadas **comunidades de prática** são grupos de pessoas, que ao serem de uma mesma área de conhecimento, compartilham experiências, ideias, habilidades com vistas ao desenvolvimento de melhores práticas para solucionar problemas e para preservar e aprimorar a capacitação dos indivíduos que fazem parte desta (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014). Terra (2000) explica que as pessoas desenvolvem meios para de algum modo se encontrar e permutar experiências em suas áreas de prática; elas têm identificação do ponto de vista do conhecimento.

Storytelling ou Narrativas diz respeito ao uso da antiga arte de contar histórias com vistas ao compartilhamento do conhecimento e contribuir com informações para quem as recebe ouvindo. De acordo com Terra (2009, p. 2) “os valores de uma organização, vivem, em grande medida, nas histórias que são contadas, revividas e lembradas a cada momento, de forma espontânea ou deliberada, para enfatizar algum tipo de comportamento ou ação que se deseja ver perpetuado”. A prática de *Storytelling* capta o contexto em que estão inseridas e resgatam a memória empresarial, dando sentido e valor às experiências vividas por pessoas e por organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; BERGERON, 2003).

Os **portais corporativos** podem ser compreendidos como a melhor maneira de se criar um ambiente seguro para o compartilhamento do conhecimento via web (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014). Caracterizam-se como um sistema de informação centrado no usuário, com o intuito de agregar e disseminar os conhecimentos e as experiências dos colaboradores e equipes nas organizações.

A **educação corporativa** corresponde ao desempenho das organizações em valorizar a aprendizagem de seus colaboradores por meio da educação continuada. Ela desenvolve e educa os funcionários de acordo com as competências essenciais necessárias à estratégia organizacional. Também busca estimular as pessoas a compartilhar os conhecimentos tidos como críticos para o negócio da empresa, formando e revigorando uma rede interna e externa de relacionamentos (EBOLI, 2004).

Apresentadas as práticas da GC conforme a literatura serão elencados, a seguir, seus processos que contribuem para a MO por meio de alguns modelos que fundamentam esta pesquisa, bem como estão no contexto dos objetivos.

4.3 Modelos processuais de Gestão do Conhecimento

A partir dos conceitos que foram apresentados, o conhecimento passa a ser o diferencial no meio competitivo das organizações como dito anteriormente. Nesta perspectiva, partindo-se do conhecimento individual, o processo de GC possibilita a externalização do conhecimento tácito em explícito através de práticas originadas pelos modelos e processos criados por autores que buscaram entender como poderiam se estabelecer cada fase/etapa dos processos que podem contribuir com a criação e preservação do conhecimento organizacional para sua utilização e reutilização.

Na literatura acadêmica é possível identificar alguns modelos de processos que contemplam o armazenamento, o processo de gerenciamento do conhecimento explícito (organizando, preservando) para o possível uso do conhecimento organizacional no futuro, o que podem contribuir significativamente com a formação e manutenção de uma MO “viva”.

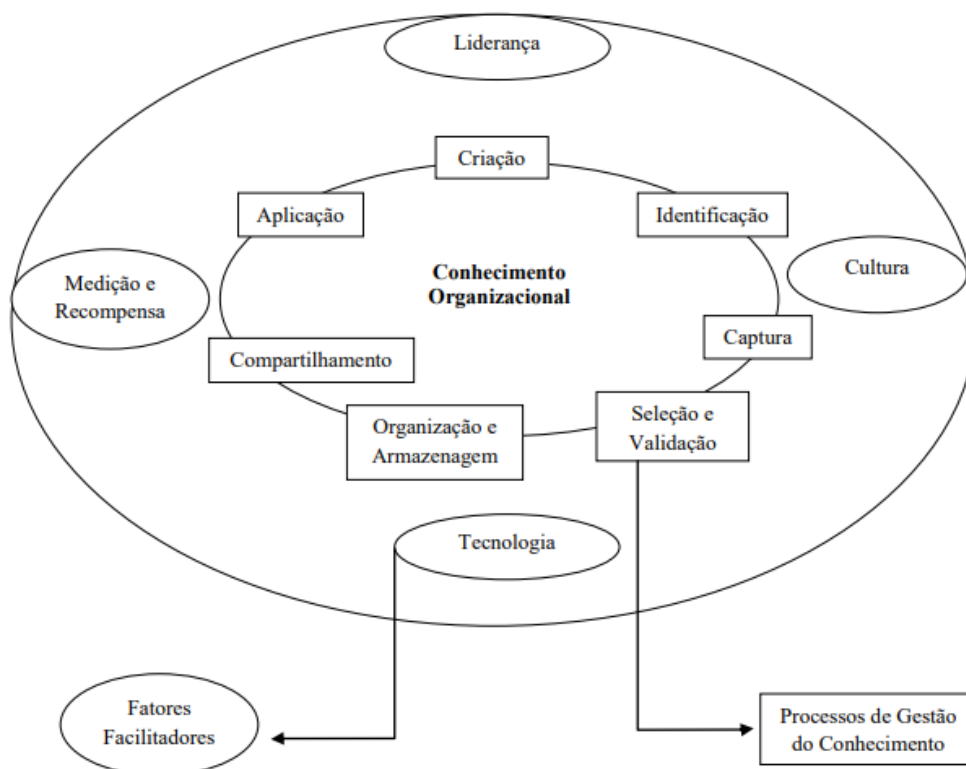
Deste feito, dentre os diferentes modelos de processos de GC encontrados na revisão de literatura, podem-se citar alguns exemplos de autorias de cunho internacional e nacional, tais como o modelo genérico de gestão do conhecimento

de Stollenwerk (2001); os processos essenciais da gestão do conhecimento proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002); o ciclo de vida da gestão do conhecimento abordado por Bergeron (2003) e as oito facetas da GC apresentada por Cianconi (2003) em sua tese.

4.3.1 Modelo genérico da gestão do conhecimento de Stollenwerk (2001)

A partir de uma análise comparativa dos modelos de GC, Stollenwerk observou e compreendeu que cada elemento que compõe os modelos estudados são comuns, ou seja, “existem ideias básicas que permeiam todos eles, apesar das especificidades e das contribuições individuais de cada modelo” (STOLLENWERK, 2001, p. 147-148). A autora extraiu os principais pontos de cada proposta para poder aplicar o seu modelo genérico, como mostra a Figura 4, a seguir:

Figura 4 – Modelo genérico da gestão do conhecimento



Fonte: Stollenwerk (2001)

Como pode ser observado, Stollenwerk (2001) destaca sete processos que devem ser levados em consideração na gestão do conhecimento, sendo: identificação, que corresponde à etapa que busca identificar competências

essenciais para o negócio; a captura, que se relaciona à aquisição de experiências, habilidades e conhecimentos necessários para criar e manter as competências essenciais; a seleção e validação, é a etapa responsável pela filtragem do conhecimento, avalia a sua qualidade com o intuito de aplicá-lo futuramente; a **Organização e Armazenagem** é a quarta etapa do modelo e tem por objetivo a recuperação do conhecimento de maneira eficaz a partir de sua organização e a armazenagem, dependendo da eficácia da organização dependerá da formalização do conhecimento, tornando o conhecimento facilmente organizado e armazenado. Tem por objetivo “garantir a recuperação fácil, rápida e correta do conhecimento, por meio de sistemas de armazenagens efetivos, quanto mais se formalizar o conhecimento, mais eficaz será o processo de organização e armazenagem” (STOLLENWERK, 2001, p. 152). A fase/etapa de compartilhamento diz respeito ao conhecimento disponível, sem restrições a determinados grupos de indivíduos, seu efeito efetivo se dá na próxima etapa, a aplicação, que em situações reais da organização, produz benefícios e, por fim, a última etapa é a criação do conhecimento, que está envolvida pela aprendizagem, lições aprendidas, externalização do conhecimento, pesquisa, pensamento criativo, experimentação, inovação (STOLLENWERK, 2001).

A autora também aborda facilitadores da GC incluídos no modelo representado na Figura 4 por meio da contribuição dada por O'Dell em 1996. São eles: a liderança, a cultura organizacional, a medição e avaliação e a tecnologia da informação.

Dentre as etapas/fases que fazem parte do modelo apresentado pela autora, merece destaque neste trabalho, por estar inserido no contexto da MO, a Organização e Armazenagem que podem ser consideradas como as iniciativas para organizar, tratar, classificar e armazenar o conhecimento quando explícito, a partir do processo de socialização, viabilizada pelas práticas da gestão do conhecimento.

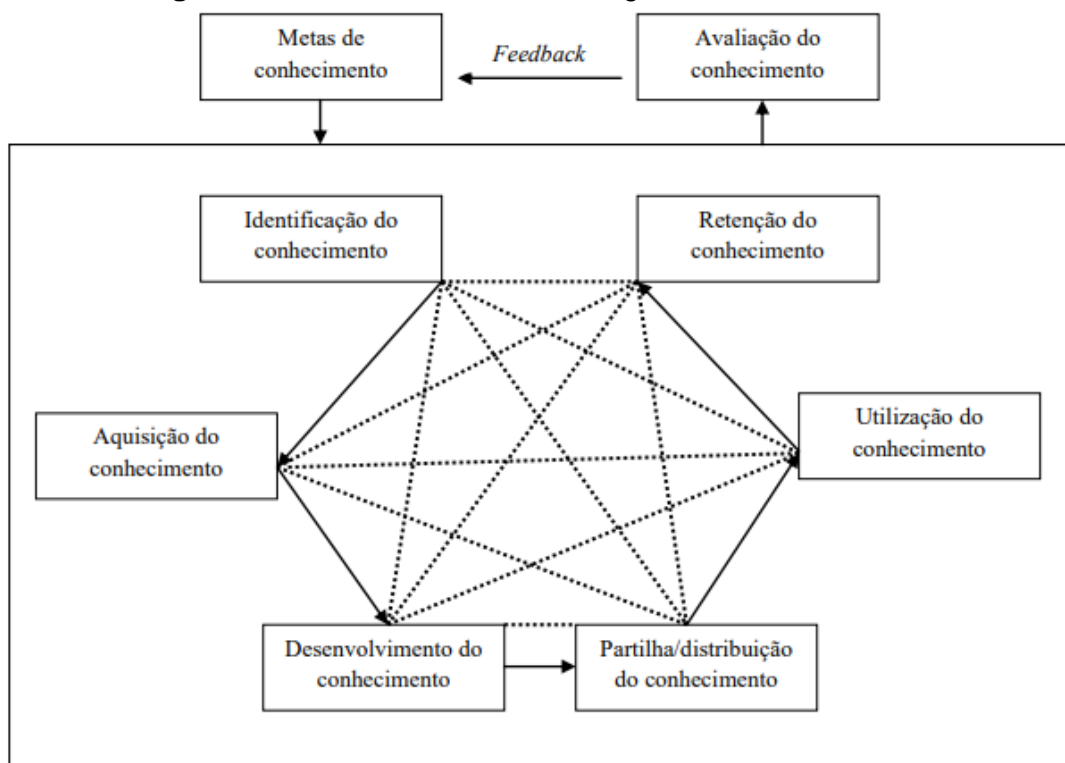
4.3.2 Processos essenciais da gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002)

O modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt consiste no resultado de uma pesquisa-ação por meio de entrevistas com gerentes de variados ramos da indústria. Com os resultados encontrados, os autores chegam a uma conclusão de

atividades comuns surgidas com os problemas identificados, assim consideraram os elementos que constituíram o modelo de processos essenciais da GC.

Estes processos essenciais ainda são complementados por mais dois elementos construtivos: as metas de conhecimento e a avaliação do conhecimento, o primeiro refere-se ao direcionamento da gestão do processo, estabelecendo as habilidades que devem ser desenvolvidas em cada nível. O segundo, objetiva medir o conhecimento normativo, estratégico e operacional, conforme apresentados na Figura 5.

Figura 5 – Processos essenciais da gestão do conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 36)

O primeiro processo essencial no modelo dos autores é a identificação do conhecimento externo, que significa analisar o ambiente de conhecimento, propiciando a viabilidade de conhecimentos importantes para a organização.

A aquisição do conhecimento refere-se à parte substancial de seu conhecimento de fontes externas. Pode ser entendida como a obtenção de diversos meios que essas organizações dispõem.

O desenvolvimento do conhecimento “inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não existem

dentro nem fora delas” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 34). Esta etapa complementa a anterior, proporcionando novas habilidades e melhores ideias.

A partilha e distribuição do conhecimento é o processo que viabiliza compartilhar e disseminar o conhecimento presente na instituição transforma as informações e as experiências isoladas em conhecimento organizacional, do individual para o grupo, e conseqüentemente para a organização.

A utilização do conhecimento é uma etapa importante para a organização tomando importância da garantia de uso do ativo existente na organização para a produtividade em seu benefício.

Chama-se a atenção para a sexta etapa/fase do modelo processual, a **retenção do conhecimento**, considerando que essa facilita a promoção da memória da organização a partir da retenção seletiva de documentos, de informações, de experiências da organização, significa dizer que é necessário uma gestão (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Para isso, o processo de armazenagem torna-se importante a partir do uso de uma grande variedade de meios que podem contribuir com esse procedimento, possibilitando a seleção, o armazenamento e a atualização do conhecimento a favor do futuro, na tomada de decisão e criação de novos conhecimentos.

Os autores abordam em seus estudos, o processo de preservação do conhecimento, pois, para que sejam acessíveis no futuro, devem dominar pelo menos três processos básicos da gestão do conhecimento: a) selecionar os eventos, as pessoas, e processos que valem a pena ser retidos; b) precisam armazenar as experiências de forma adequada; c) garantir que a memória organizacional seja atualizada com novos conhecimentos e descartes dos que não são mais úteis, conforme a Figura 6.

Figura 6 – Principais processos de preservação do conhecimento



Fonte: Adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 178)

O processo de **seleção**: busca conservar as experiências que podem ser úteis para o futuro (relatórios de projeto; atas de reuniões; cartas e apresentações). Nessa fase, existem regras de seleção para documentar as coisas necessárias, sem a necessidade de documentar qualquer coisa, com o intuito de separar dados e informações valiosas para os sistemas organizacionais em que podem ser úteis nas organizações.

Só vale preservar o conhecimento que for útil para outras pessoas futuramente. É preciso documentar o sucesso, as histórias que deram certo ao longo das atividades das organizações, as lições aprendidas. Conta com a ajuda do Sistema de Gerenciamento de documentos para manterem registros informatizados.

No processo de **armazenar**: após serem selecionados os conhecimentos que servirão como base para a organização, é necessário que sejam armazenados de forma adequada. Para os autores há três tipos de armazenamento do conhecimento no âmbito organizacional: nos funcionários individuais; nos grupos e computadores.

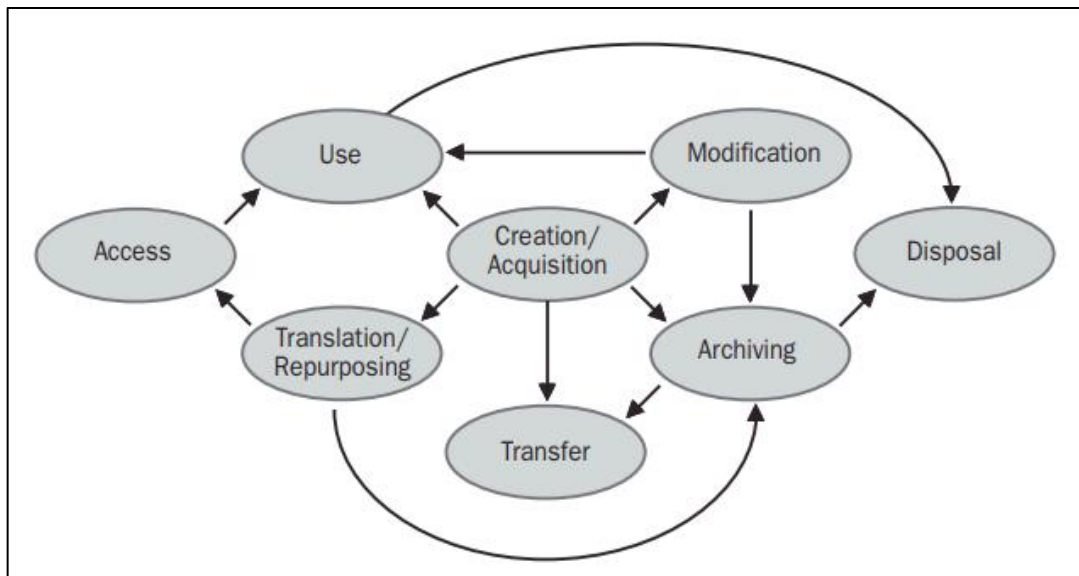
A memória nos indivíduos, nesse contexto, refere-se ao investimento em cada colaborador, evitando a demissão, excesso de pessoal, aposentadorias constantes, realizando atividades de aprendizagem. Nos grupos, considera-se a memória coletiva, podendo ser extremamente produtiva, pois as experiências passadas, geradas por meio de reuniões, eventos e treinamentos podem estar profundamente enraizadas. No computador, envolve o processo de digitalização de documentos importantes e inerentes ao conhecimento organizacional, está relacionada a implicação de bando de ideias, de incentivos a aprendizagem e iniciativas à memória organizacional.

No processo de **atualizar**: a preservação do conhecimento não termina com o seu armazenamento. Devem-se estabelecer mecanismos de atualização, para que os conhecimentos criados e armazenados não sejam ultrapassados, evitando ocorrer o esquecimento organizacional, ou seja, evitar que aquilo que a organização já sabe não seja perdido, com o monitoramento do conhecimento, sua avaliação e descarte.

4.3.3 Processos essenciais do ciclo de vida da gestão do conhecimento propostos por Bergeron (2003)

O processo apresentado por Bergeron (2003) é composto por oito etapas/fases que são consideradas como o ciclo de vida da gestão do conhecimento, são elas: Criação/Aquisição, Modificação, Uso, Arquivamento, Transferência, Tradução/Reaproveitamento, Acesso e Eliminação, de acordo com a Figura 7.

Figura 7 – Process of Knowledge management



Fonte: Bergeron (2003, p. 4)

A Criação/Aquisição (*Creation/Acquisition*): quando o conhecimento é criado e obtido por meio das fontes externas da organização ou inicia o processo da criação do conhecimento pelos colaboradores/sujeitos;

A Modificação (*Modification*): o conhecimento passa por um processo de mudanças/modificações para atender as necessidades da organização ;

O Uso (*Use*): utilização do conhecimento explicitado (informação) e utilizado para um propósito útil, considerando as precisões adequadas dos sujeitos das organizações;

O Arquivamento (*Archiving*): o conhecimento explícito (informação) passa pelo processo de armazenamento sob uma forma e um formato para ser preservado ao longo do tempo, visando o seu possível acesso e uso entre os sujeitos da organização futuramente;

A Transferência (*Transfer*): refere-se ao compartilhamento/externalização do conhecimento tácito ou disseminação/transferência do conhecimento explícito (informação) entre os sujeitos das organizações;

A Tradução/Reaproveitamento (*Translation/Repurposing*): equivale à etapa da tradução do conhecimento explícito (informação) adquirida pelas fontes externas e adaptada para realidade da organização para sua utilização, sem que perca as autorias da origem desse conhecimento;

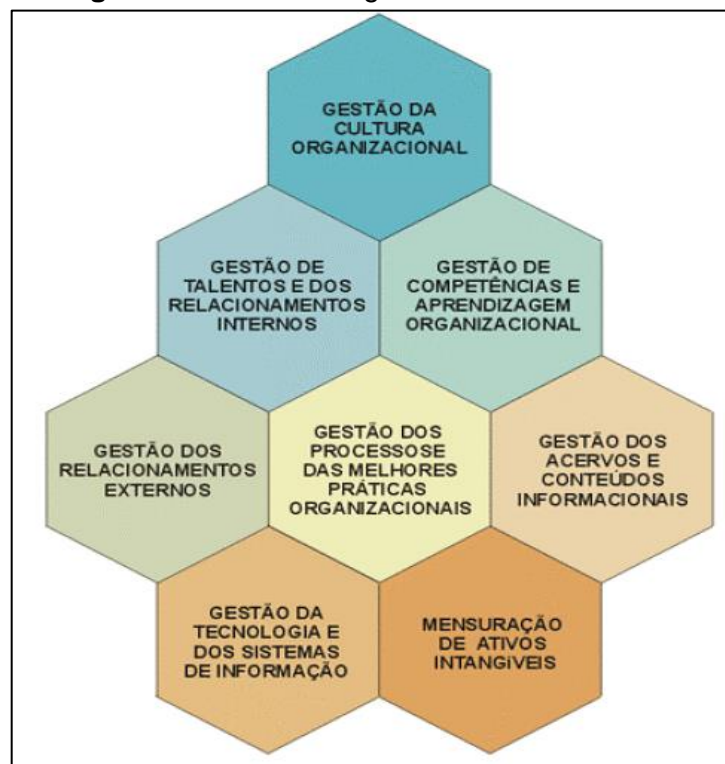
O Acesso (*Access*): é a etapa/fase onde o conhecimento explícito (informação) é fornecido aos sujeitos de acordo com a sua função ou necessidade;

E, por fim, a **Eliminação (*Disposal*)**: processo que atualiza o conhecimento explícito, descartando aqueles não úteis à organização, possibilitando a preservação do conhecimento que fica armazenado para seu registro histórico.

4.3.4 Facetas da gestão do conhecimento propostas por Cianconi (2003)

Cianconi (2003) propõe um modelo de GC que busca integrar a visão do todo, sendo conhecida por meio de oito facetas conforme representada na Figura 8:

Figura 8 – Facetas da gestão do conhecimento



Fonte: Cianconi (2003, p. 237)

Destaca-se a cultura no âmbito das organizações; os relacionamentos internos, promovendo a troca de conhecimentos tácitos; o gerenciamento das competências dos colaboradores de uma organização, bem como o processo de aprendizagem; os relacionamentos externos, de dentro para fora da organização; aborda também as melhores práticas exercidas dentro das organizações; a gestão dos acervos buscando tratar, organizar, armazenar e preservar os conhecimentos explícitos da organização; o gerenciamento dos sistemas de tecnologias da informação como promoção da GC e, por fim, a mensuração de ativos intangíveis, ou seja, é um aliado à gestão de competências para compreender o capital intelectual.

Uma pesquisa realizada por Duarte *et al.* (2015) para identificar como se caracterizam os processos de gestão de conhecimento das organizações a partir de estudos realizados por pesquisadores do Grupo de Trabalho em Gestão da Informação e do Conhecimento (GT-4) do Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), apresenta os indicadores essenciais das facetas propostas por Cianconi (2003).

Quadro 4 – Facetas e Indicadores da Gestão do Conhecimento

Facetas	Indicadores
1ª. Gestão da cultura organizacional	Incentivar a cultura de compartilhamento. Adotar iniciativas de inteligência competitiva. Promover boa receptividade a ideias. Adotar estrutura flexível. Promover a avaliação sistemática das políticas de GC. Valorizar o capital intelectual.
2ª. Gestão de talentos e dos relacionamentos internos	Buscar a satisfação das pessoas. Manter a cooperação criativa e relações agradáveis. Identificar os relacionamentos interpessoais. Adotar política de recursos humanos. Incentivar a política de permanência. Apoiar a aprendizagem continuada. Selecionar pessoas considerando a multidisciplinaridade dos perfis e a interdisciplinaridade nas equipes. Estimular a rotatividade interna. Alocar recursos para o aprendizado organizacional com foco no desenvolvimento de competências.
3ª. Gestão de competências e aprendizagem organizacional	Adotar ações de aprendizagem através da educação corporativa. Incorporar funções de ensino a distância aos portais corporativos. Implantar tecnologia apropriada. Estimular a ampliação dos conhecimentos de forma democrática. Estimular a inovação. Usar ética e respeito às opiniões e às ideias para gerar confiança. Intensificar a interatividade e a troca entre os indivíduos.
4ª. Gestão de relacionamentos externos	Ouvir os clientes para formular estratégias. Estender a aprendizagem organizacional aos clientes. Estimular e manter redes de relacionamentos. Promover o acesso dos funcionários às histórias realizadas com os clientes. Registrar e recuperar as narrativas de casos de modo integrado à rede de relacionamentos internos.
5ª. Gestão dos processos e das	Analisar e acompanhar a busca por melhoria dos processos. Promover a documentação dos processos além dos modos tradicionais e incluir base de

melhores práticas organizacionais	dados, sistemas especialistas, vídeos. Promover a documentação dos processos acompanhada de narrativas e melhores práticas. Capturar processos em tempo real, por meio de conferências por computador e fóruns de debate. Adotar bancos de melhores práticas, conferência de vídeo ou áudio, e-mail, embora este último não permita a interação em tempo real.
6ª. Gestão dos acervos e conteúdos informacionais	Considerar aspectos de usabilidade e navegabilidade dos portais corporativos. Criar categorias para classificar e organizar a informação pela indexação, estabelecer padrões, normas e vocabulário. Empregar tecnologias: GED, workflow, data mining e outras. Estabelecer critérios para todo o ciclo da informação. Construir bases de dados contendo melhores práticas, narrativas, guias e documentos diversos. Gerenciar a informação por meio de registro, acesso, seleção, guarda de informações registradas em mídias, garantir a disseminação, consultar fontes de informação, ofertar, elaborar e manter taxonomias, organizar e categorizar conteúdos e valorizar o uso da informação.
7ª. Gestão da tecnologia e dos sistemas de informação	Adotar TI para apoiar o livre fluxo de informações, tais como: portais corporativos, sistema de gestão integrada e ferramentas de trabalho colaborativo. Adotar infraestrutura adequada para armazenar, copiar e transmitir informações em qualquer tipo de mídia.
8ª. Mensuração de ativos intangíveis	Identificar indicadores de competência dos funcionários. Monitorar estrutura interna e externa. Criar mecanismos para motivar as pessoas a assimilarem a cultura de compartilhamento.

Fonte: Duarte *et al.* (2015, grifo nosso) baseado em Cianconi (2003)

Considera-se que as facetas apresentadas por Cianconi (2003) e os indicadores apresentados no Quadro 4, são essenciais para a efetivação do processo de gestão do conhecimento e, conseqüentemente, para formação e preservação da memória no âmbito das organizações. Para fins desta pesquisa destacam-se as Facetas Gestão de talentos e dos relacionamentos internos de Gestão de Acervos e Conteúdos Informacionais que abrangem um conjunto de práticas que buscam selecionar, organizar, tratar, armazenar e preservar o conhecimento possibilitando nesse processo, a formação da MO.

Em síntese, a segunda faceta da GC sugerida por Cianconi (2003) é centrada nos seres humanos, nos colaboradores de uma organização, na seleção destes em meio individual ou em grupo para o compartilhamento de seus conhecimentos. A sexta faceta, visa gerenciar o conhecimento explícito (a informação) para que seja selecionada, organizada, armazenada e atualizada sempre que necessário, dependendo da realidade da organização.

Levando em consideração todos os modelos aqui apresentados, os processos da GC que mais contribuem para formação e preservação da MO podem ser destacadas em Seleção do conhecimento; Organização do conhecimento; Retenção, Armazenagem ou Arquivamento do conhecimento e Atualização do

conhecimento. Esses processos foram extraídos dos modelos de Stollenwerk (2001); Probst, Raub e Romhardt (2002); Bergeron (2003) e por Cianconi (2003), como pode ser visualizado no Quadro 5.

Quadro 5 – Processos que compõem a gestão do conhecimento no contexto da memória organizacional

AUTOR (ES)	PROCESSOS	ELEMENTOS ESSENCIAIS
Probst, Raub e Romhardt (2002); Cianconi (2003)	SELEÇÃO DO CONHECIMENTO	Identifica e seleciona pessoas para compartilharem conhecimentos levando em consideração a multidisciplinaridade dos perfis e a interdisciplinaridade das equipes, bem como documentos de conhecimento; informações e experiências da organização com vistas à promoção da memória organizacional; É necessária a seleção de documentos de sucesso, das histórias que deram certo ao longo das atividades das organizações, das lições aprendidas, dos processos realizados pelos colaboradores da organização.
Stollenwerk (2001); Cianconi (2003)	ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	Possibilita a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento que está formalizado em algum documento; Cria critérios, políticas e categorias para classificar e organizar a informação pela indexação, estabelecer padrões, normas e vocabulário; elabora e mantém taxonomias; organiza e categoriza conteúdos e, valoriza o uso da informação. Emprega tecnologias, como: Gestão Eletrônica de Documentos (GED), workflow, <i>data mining</i> e outras.
Stollenwerk (2001); Probst, Raub e Romhardt (2002); Bergeron (2003)	RETENÇÃO/ ARMAZENAMENTO/ ARQUIVAMENTO DO CONHECIMENTO	Corresponde ao armazenamento de conhecimentos formalizados e registrados em ambiente físico e/ou tecnológico sob uma forma e um formato para ser preservado ao longo do tempo; Constrói bases de dados contendo melhores práticas, narrativas, guias e documentos diversos; guarda informações registradas em mídias.
Probst, Raub e Romhardt (2002); Bergeron (2003)	ATUALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	Estabelece mecanismos de atualização, avaliação e eliminação, para que os conhecimentos criados e armazenados não sejam ultrapassados; evita que aquilo que a organização já sabe seja perdido; avalia o que deve ser preservado e o que deve ser descartado ao longo do tempo; rever os conhecimentos que estão sendo criados no presente, visando sua guarda posterior.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Conforme apresentado no Quadro 5 os processos da GC são essenciais para a formação e preservação da MO, desde a identificação e seleção de pessoas detentoras de conhecimentos e dos conteúdos de conhecimento (seleção do conhecimento) à sua possível avaliação do conhecimento, havendo descarte ou não

(atualização do conhecimento). Se colocadas em prática, a preservação do conhecimento pode estar bem realizada e poderá atender aos objetivos fundamentais que a memória possui no âmbito organizacional.

Após apresentar uma síntese dos processos da GC no contexto da MO, pode-se levar em consideração que estas se relacionam com as práticas exercidas nos arquivos das organizações baseadas em conhecimento, ou seja, que valorizaram o conhecimento para exercerem suas atividades de acordo com sua visão, missão e objetivos. Assim, é importante a apresentação das possíveis contribuições dos arquivos e suas práticas nesse processo.

5 O APORTE DOS ARQUIVOS E AS PRÁTICAS ARQUIVÍSTICAS: contributos teóricos e práticos à Memória Organizacional

Neste capítulo, apresentam-se os conceitos do termo ‘Arquivo’ como também as suas atividades ou práticas arquivísticas, numa perspectiva voltada para a administração e a memória das organizações, compreendendo que o setor dos arquivos tem papel fundamental na rotina de trabalho das organizações, na sua história e no processo de tomada de decisão de seus usuários internos (colaboradores) e externos (clientes).

Para falar de documento, arquivos e suas práticas, é essencial apresentar as aproximações existentes entre duas áreas de conhecimento que dialogam frequentemente em pesquisas científicas: a Arquivologia e a Ciência da Informação. A arquivologia é entendida por Jardim (1998, p. 03) como a “disciplina que tem por objeto o conhecimento dos arquivos e da arquivística⁴”. A Ciência da Informação tem em seu estatuto científico, as características de uma ciência social e, portanto, interdisciplinar por natureza (SARACEVIC, 1996; PINHEIRO, 1997).

Nas últimas décadas, é possível perceber que os pontos de relações entre Arquivologia e Ciência da Informação têm sido discutidos por pesquisadores de ambas as áreas, como também os profissionais que insistem em suas diferenças e especificidades. Smit (2003) alerta que, tradicionalmente, as categorias profissionais tentam ignorar suas semelhanças, enfatizando suas possíveis diferenças e especificidades, como também relata que isso está equivocado e, dentre suas possíveis relações existem práticas semelhantes, como exemplo, o registro, a avaliação e a institucionalização da informação apresentadas por Gomes (2018).

Fonseca (2005, p. 10-11) ressalta que é instigante a falta de percepção das relações interdisciplinares entre a Arquivologia e a Ciência da Informação, revelando “[...] que tais relações parecem bastante óbvias, quando se identifica a informação como elemento central do conjunto de objetos de que ambas se ocupam”. Assim, as profissões que têm em seu contexto a informação, produzida pela ação humana, como a Arquivologia, estão inseridas em uma dimensão maior que é a área de Ciência da Informação (SMIT, 2003).

⁴ Conforme Fonseca (2005) é a disciplina que rege a gestão da informação orgânica (arquivos).

Aproximar teórica e empiricamente as duas áreas de conhecimento em debate, é refletir sobre o caráter interdisciplinar da Ciência da Informação enquanto campo científico que lida com a informação em diferentes contextos. A Arquivologia é uma disciplina que trata dos estudos teórico-metodológicos na informação registrada em documentos. Conforme apresenta Fonseca (2005) a arquivística desloca-se para um paradigma pós-custodial, onde o sentido de guarda não é mais o sentido maior da Arquivologia, mas sim o de produção, organização, disseminação, acesso e uso, refletindo assim no seu objeto de estudo em discussão.

O objeto de estudo da arquivologia, na perspectiva de um novo paradigma, desloca-se do “arquivo” para informação arquivística, ou “informação registrada orgânica”, expressão cunhada por arquivistas canadenses para designar a informação gerada pelos processos administrativos e por eles estruturada de forma a permitir uma recuperação em que o contexto organizacional desses processos seja o ponto de partida. (FONSECA, 2005, p. 59).

Nessa visão, as teorias e os princípios propostos pela Ciência da Informação viabilizam reformulações nas práticas profissionais dos arquivistas (SANTA ANNA, 2015), entendendo que a Arquivologia, além de ter aproximações com a Ciência da Informação, apresenta relações diretas com a área da Administração.

Ao discutir as relações entre essas áreas de conhecimento a partir do diálogo entre arquivo, conhecimento e tecnologia, Santos e Flores (2015) refletem que as práticas realizadas no ambiente do arquivo ou gestão de documentos coadunam em sua aproximação com a Administração. Isto porque, para os autores, as práticas arquivísticas auxiliam as rotinas administrativas, além de poder contribuir com a gestão do conhecimento organizacional.

Nesta pesquisa foram explorados os pontos de intercessão entre a Ciência da Informação e a Arquivologia, levando em consideração, respectivamente, a subárea da GC e as práticas arquivísticas.

Ao apresentar as relações paradigmáticas entre Arquivologia e Ciência da Informação, Santa Anna (2018) constata forte aproximação destas áreas de conhecimento, ressaltando que os paradigmas dessa ciência estão sendo constantemente inseridos nos fazeres ou práticas arquivísticas. Contudo, entendido as possíveis relações, contextos e diálogos das áreas em debate, apresenta-se uma reflexão sobre o documento, arquivo e suas práticas ao longo deste capítulo.

5.1 O documento e o Arquivo: conceitos fundamentais

A precisão de conceituar a princípio o termo documento serve para compreender os registros que compõem a memória organizacional, bem como fazem parte do universo dos arquivos. Bruno Delmas, ao publicar o seu livro *“Arquivos para quê?”* em 2010, apresenta a noção de documento de arquivo pela definição oficial dada pela legislação da França, no ano de 1979. A referida legislação define o documento de arquivo como aquele que independentemente da natureza do suporte, data, forma e localização de preservação é produzido por qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, em sua rotina de atividade, sendo acumulado e organizado para o exercício dessas mesmas atividades e conservado para o futuro.

O conceito apresentado pela legislação francesa demonstra que o documento de arquivo, quando essencialmente produzido pela ação humana, contribui para os trabalhos administrativos, como também pode ganhar valor histórico com o passar dos tempos.

No entanto, para que o documento faça seu percurso natural de vida, da administração à história, isto é, da produção e tramitação administrativa à utilização científica e cultural, suas potencialidades devem ser reveladas. Cabe ao arquivista identificar, descrever, resumir e indexar. O historiador saberá selecionar, interpretar e “explicar”. Entretanto, para que isso se realize, faz-se necessário que o fluxo não seja interrompido. (BELLOTTO, 2006, p. 26).

Uma característica essencial na organização dos documentos de arquivo ou documento arquivístico para a MO é saber selecionar os documentos que possuem valor futuro, contendo informações valiosas que são oriundas da ação dos colaboradores, distinguindo-os dos documentos que podem ser descartados pela organização. Essa atividade pode ser entendida como a fase de seleção e atualização de uma memória.

Cabe ao arquivista a execução dessas atividades de modo a assegurar a conservação dos documentos essenciais para o historiador futuro, ou indo mais além, para as pessoas que necessitarão desses documentos para construção de conhecimentos.

Marilena Leite Paes conceitua, em sua abordagem sobre a terminologia arquivística, que os documentos são aqueles que além de serem produzidos/recebidos em exercício de suas atividades por organizações públicas ou privadas, constituam valor de prova ou de informação (PAES, 2004).

Além de ser a fonte registrada que representa a memória da organização, os documentos preservados nos arquivos dialogam com o tempo e espaço em que essa unidade informacional está inserida, possibilitando que sua memória organizacional seja ressignificada quando recuperada, acessada e utilizada.

Trazer a noção de documento é também remeter à materialidade da informação que é elemento essencial da memória organizacional. Loureiro (2016) traz a concepção de Frohmann (2008) por refletir o documento e a informação pela dimensão material e social, e propõe o conceito de enunciados estudado por Foucault. Lembrar-se disso é compreender a base fundamental desta pesquisa, por entender que o documento pode ser caracterizado como um material de enunciados realizados pelas ações humanas e práticas individuais e coletivas nas organizações. Partindo deste mesmo entendimento Lima e Álvares (2018, p. 115) explicam que

O caráter social e público do conhecimento foi avaliado por Frohmann (2008), que atribuiu à documentação um papel maior que a simples comunicação da informação, de modo que ela seria responsável pela transmissão de poder gerativo e formativo por meio de indivíduos inclusive aqueles constituídos de modo institucional. As características explicitadas por Frohmann se coadunam com os objetivos da gestão do conhecimento.

Sem a materialidade da informação, grande parte das considerações sociais, culturais, políticas e éticas, que são importantes para o estudo da Ciência da Informação, podem se perder (FROHMANN, 2006). Dito isto, percebe-se a importância da memória em um contexto não só organizacional, mas também no contexto científico, tornando-se essencial na organização e preservação dos conhecimentos explícitos (informação materializada).

O documento nomeia a materialidade da informação e é importante para o entendimento dos aspectos públicos e sociais que possuem esse conhecimento explícito. Nesse interim, quando se adota a materialidade da informação pela materialidade dos enunciados, Frohmann (2006), ao se basear nos pensamentos de

Foucault, faz um deslocamento da materialidade dos enunciados aos estudos de documentos.

Se a materialidade dos enunciados poder ser compreendida pela perspectiva dos documentos, conforme aponta Frohmann (2006), salienta-se que o que está sendo anunciado, seria para ele a informação num sentido imaterial, presente numa mente humana que, para esta pesquisa, numa perspectiva da gestão, seria o conhecimento tácito socializado.

Sob essa visão acredita-se que o documento é dotado de experiências individuais, conhecimentos e histórias pertencentes a um determinado grupo, seja pessoa física ou pelo coletivo dentro de uma organização, tais como as melhores práticas organizacionais.

A informação e o conhecimento desempenham um papel importante frente ao documento, sendo que este último está sempre envolvido com as atividades intelectuais do ser humano. (PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2008).

Pérez-Montoro-Gutiérrez (2008) vai além e apresenta uma articulação entre o documento e o conhecimento, ratificando que este último encontra-se na cabeça das pessoas e é compreendido como os estados mentais do indivíduo construídos a partir da assimilação de informações que se originam nas ações do próprio sujeito. Por uma compreensão física e com a capacidade de transportar a informação, o documento cumpre um papel muito importante:

aparece como ese objeto material donde se **pueden representar y materializar esos estados mentales que residen exclusivamente em la cabeza das personas**. Y, al igual que pasaba em el caso de la información, esta representación permite explicar la transmisión y el almacenamiento do conocimiento (explícito) a partir de la transmisión y almacenamiento de documentos (PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2008, p. 46, grifo nosso).

Na concepção do autor, a representação da informação agregada ao documento permite explicar a transmissão e o armazenamento do conhecimento explícito a partir da transmissão e armazenamento de documentos. Partindo desse pressuposto, para Pérez-Montoro-Gutiérrez (2008) o documento é dotado do conhecimento que a priori faz parte de cada indivíduo e a partir da sua socialização, externalizado do tácito para o explícito e é registrado em algum suporte. Ainda para

o autor, a partir do armazenamento, o conhecimento pode ser recuperado a qualquer momento de forma adequada.

A partir da compreensão de que o documento carrega certos elementos, Loureiro (2016) mostra que Buckland apresenta alguns autores que puderam contribuir com a ampliação do conceito de documento. A autora exemplificou como “qualquer base material para ampliar nosso conhecimento e que esteja disponível para estudo e comparação”, de Walter Schumeyer; ou “qualquer fonte de informação, em fonte material, capaz de ser usada como referência ou estudo ou como uma autoridade. Ex.: manuscritos, material impresso, ilustrações, diagramas, espécimes de museus, etc.” (BUCKLAND, 1997, p. 805).

Após apresentar como se configuram os documentos de arquivo e como podem ser visualizados a partir da noção da informação e do conhecimento, entende-se que o conjunto desses quando estão organizados e preservados, constituem-se nos arquivos de organizações públicas ou privadas.

A origem do termo arquivo, conforme Paes (2004) surgiu na antiga Grécia, com a denominação de *arché*, sendo atribuída ao palácio dos magistrados, desde então, evoluiu para *archeion* por ser conhecido como o local de guarda de documentos e outras denominações terminológicas, como também vêm da origem latina, o termo *archivum*, se referindo ao lugar de guarda de documentos e outros títulos. Para Rhoads (1989),

La palabra "archivos", además de significar un conjunto de documentos no corrientes de valor permanente, se aplica también al lugar en que se conservan o al edificio dedicado a su cuidado y utilización, y también a la organización u organismo responsable de su administración. (RHOADS, 1989, p. 3).

A legislação de arquivos no Brasil, a lei 8.159/1991 define os arquivos como o conjunto de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos ou privados, em consequência do exercício de suas atividades específicas, por pessoas físicas ou jurídicas, independente do suporte de informação e da natureza dos documentos.

O arquivo, “compreende os documentos gerados e/ou recolhidos por uma entidade pública ou privada que são necessários à sua criação, ao seu funcionamento e ao exercício de atividades que justificam sua existência” (BELLOTTO, 2006, p. 28). Partindo de uma perspectiva do conhecimento

organizacional nos ambientes organizacionais para tomada de decisão, pode-se dizer que,

Os arquivos constituem-se em um centro ativo de informações e precisam estar devidamente organizados e estruturados para atingirem seus objetivos, que são atender à administração, evitar erros e repetições desnecessárias, **produzir conhecimento para assessorar as tomadas de decisão** e dar continuidade aos trabalhos das instituições (CARVALHO; LONGO, 2002, p. 115, grifo nosso).

Nessa conjuntura, a referida unidade informacional faz parte da cadeia de produções de conhecimento das rotinas e atividades dos ambientes organizacionais, com a função de tornar disponíveis as informações contidas nos documentos que estão sob sua guarda e “tendo por finalidade servir à administração, e no decorrer do tempo, constituindo-se de base de conhecimento para história” (PAES, 2004, p. 20).

Quanto à sua finalidade, observa-se que o arquivo, por meio de seus documentos pode ser considerado ao longo dos anos, um acervo de documentos que constituem uma memória organizacional, por servir como a base das instituições e sempre manter a organização e atualização dos conhecimentos disponíveis, bem como colabora para as atividades clássicas da Administração – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (BELLOTTO, 2006).

Os arquivos seriam, portanto, fruto de uma formação progressiva e natural conhecida como acumulação, sendo resultado do “conjunto, rotineira e necessariamente alimentado ao sabor das demandas e dos ritmos de funcionamento da entidade produtora” (CAMARGO; GOULART, 2015, p. 25).

Pode-se levar em consideração as contribuições que o arquivo pode dar na formação e preservação da memória, isso nos faz lembrar as ideias de Joan Schwartz e Terry Cook ao publicar o artigo “Arquivos, documentos e poder: a criação da memória moderna”, afirmando que

A memória, assim como a história, está enraizada nos arquivos. Sem estes, a memória falha, o conhecimento sobre os feitos esvai-se, o orgulho de uma experiência compartilhada se dissipa. O arquivo é o antídoto para todas as perdas. O arquivo contém prova do que se passou antes, e isso caracteriza especialmente o mundo moderno. Com o desaparecimento da vida rural tradicional e da família

estendida, não é mais possível se ter uma memória baseada em narrativas pessoais compartilhadas. O arquivo mantém-se como uma das bases do conhecimento histórico. O arquivo valida nossas experiências, nossas percepções, nossas narrativas, nossas histórias. Os arquivos são nossas memórias. (SCHWARTZ; COOK, 2002 *apud* HEDSTROM, 2016, p. 2511-252).

Essas ideias ratificam as funções que os arquivos podem realizar e contribuir para preservação da memória nas organizações, fazendo parte do seu processo de construção, e tomando como um dos seus mais importantes papéis, a preservação daquilo que é passado e do que pode ser ressignificado, transformado, construído e decidido.

No Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística, “os arquivos são considerados arquivos correntes, intermediários ou permanentes, de acordo com a frequência de uso por suas entidades produtoras e a identificação de seus valores primário e secundário”.⁵ (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 160).

Na perspectiva anglo-saxônica os arquivos são classificados em três fases, cuja visão está voltada a entender que os documentos fazem parte do ciclo de vida ou ciclo vital dos documentos, classificando-se em correntes, intermediários e permanente. Llansó Sanjuan define estas fases como:

A fase corrente ou a primeira idade como a “[...] circulação e tramitação dos assuntos iniciados. A documentação é parte dos arquivos de gestão e é de uso frequente”. Na fase intermediária, segunda idade do ciclo de vida dos documentos como [...] documento ou o expediente referente a um assunto que deve ser conservado, sendo objeto de consulta ou de uso de maneira pouco frequente. A fase do arquivo intermediário, “no qual o valor diminui na mesma proporção que aumenta o valor secundário” e por fim, a terceira idade e última fase, o documento “[...] adquire valor permanente, de maneira que seu uso será unicamente por seu valor cultural ou de pesquisa. Sua conservação será definitiva” (LLANSÓ SANJUAN, 1992, p. 34, tradução nossa).

Dentre essa classificação e tipos de arquivos, as atividades que as norteiam são consideradas como Gestão de Documentos (GD) que de acordo com a lei 8.159/1991, é o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua

⁵ O valor primário refere-se aos arquivos de ordem administrativa, considerando os correntes e intermediários, enquanto o valor secundário refere-se aos documentos permanentes.

produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

A norma UNE ISO 15489:1 (2016, não paginado, tradução nossa) define a GD como o “[...] controle eficaz e sistemático da criação, recepção, armazenamento, uso e a disposição de documentos de arquivo, incluindo os processos para capturar e manter a evidência e a informação sobre as atividades e operações da organização em formato de documentos”.

A gestão de documentos em uma organização incorpora as práticas arquivísticas, equivalendo a cada etapa desse processo. Apresentam-se, a seguir, conceitos de práticas arquivísticas baseada em autores clássicos e contemporâneos.

5.2 Conhecendo as Práticas Arquivísticas

As atividades ou práticas exercidas nos arquivos ou pelos profissionais responsáveis – arquivistas – estão inseridas nas especificações de cada fase dos arquivos. As funções arquivísticas adotadas nas fases corrente e intermediária são realizados pelos procedimentos da gestão de documentos. Nos arquivos permanentes são realizadas medidas de preservação, conservação, tratamento do documento para sua armazenagem e atualização contínua.

Rhoads (1989, p. 3, tradução nossa) considera que a gestão de documentos inclui todas as atividades em que o documento passa no “ciclo de vida, isto é, desde o nascimento, perpassando a vida produtiva como uma maneira de efetivar as funções organizacionais, até sua morte ou destruição, entretanto, aqueles que merecem ser conservados permanentemente ganham a reencarnação”. As palavras do autor afirmam que os documentos passam por um processo de atividades desde o momento em que é produzido até sua guarda provisória ou permanente, por meios de quatro fases que contemplam o ciclo de vida dos documentos.

Quadro 6 – Fases e práticas do ciclo de vida dos documentos

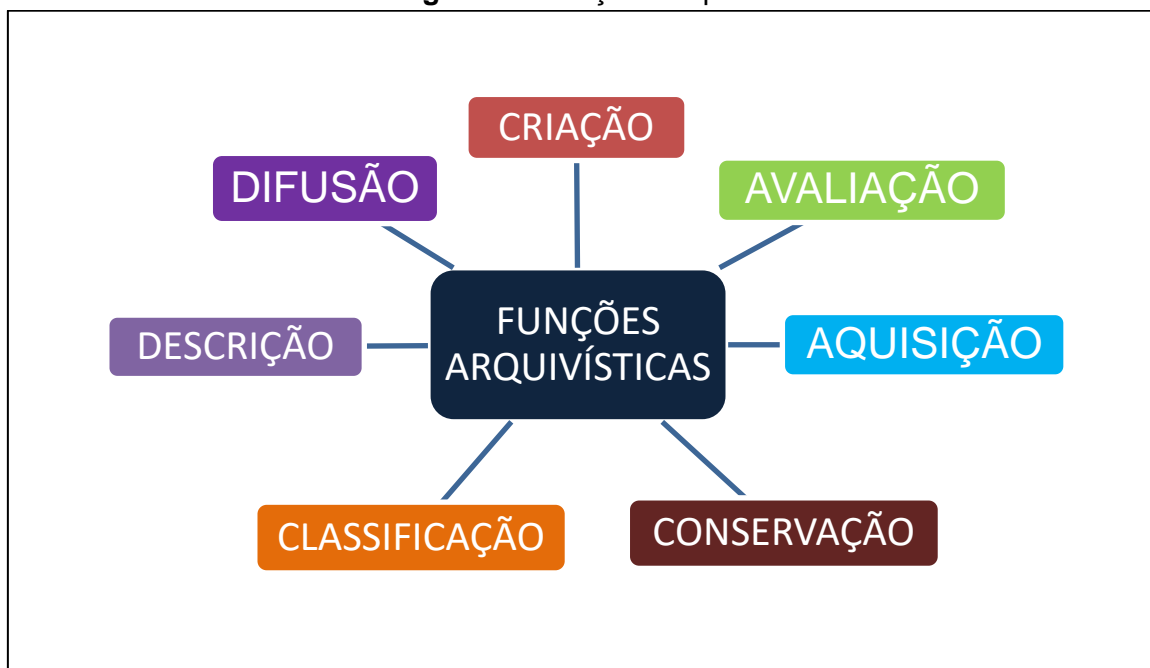
Produção de documentos
Abarca os seguintes elementos: desenho e gestão de formulários, preparação e gestão de correspondência, gestão de informes e diretrizes, fomento de sistemas de gestão da informação e aplicação de tecnologia moderna a esses processos.

Utilização e conservação dos documentos
Contempla os seguintes aspectos: criação e melhoria dos sistemas de arquivos e de recuperação de dados, a gestão de registros, análise de sistemas de produção e a manutenção de programas de documentos vitais, o funcionamento de centros de documentação e a automação dos processos.
Disponibilização do documento
Abrange a identificação e descrição das séries de documentos, o estabelecimento de programas de retenção e disponibilização, a avaliação e eliminação de documentos e a transferência de documentos de valor permanente aos arquivos.
Administração de arquivos/Gestão de documentos permanentes
Envolve o desenho e equipamento dos depósitos, os métodos e processos de conservação e preservação dos arquivos, o planejamento de políticas de acesso aos arquivos, os procedimentos dos serviços de referência, a criação de novos arquivos e a informação sobre eles.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Rhoads (1989, p. 2, tradução nossa)

Conforme o Quadro 6, as práticas realizadas pelos profissionais dos arquivos vão desde a produção de documentos, levando esses à utilização e conservação para sua possível disponibilização até a sua manutenção em arquivos permanentes.

Ao apresentar as funções arquivísticas, Rousseau e Couture (1998) advertem que é necessário estabelecer distinções entre os arquivos correntes, intermediários e permanentes, de modo que essas funções devem ser abordadas no intuito de cumprir o conjunto dos princípios, métodos e operações que se aplicam à organização e ao tratamento dos arquivos. As funções abordadas pelos autores como: criação, avaliação, aquisição, conservação, classificação, descrição e difusão, estão representadas na Figura 9.

Figura 9 – Funções Arquivísticas

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Rousseau e Coutoure (1998)

Criação refere-se ao processo de produção dos documentos de acordo com as atividades específicas de um determinado órgão, atendendo aos cumprimentos dos objetivos que competem à organização;

Avaliação é o momento em que os documentos são analisados quanto ao seu prazo de guarda nos arquivos correntes, intermediários e permanentes;

Aquisição diz respeito à entrada dos documentos nas três fases dos arquivos (correntes, intermediários e permanentes);

Conservação é uma atividade que busca tratar os documentos para estender a sua integridade em longo prazo;

Classificação tem a função de unir hierarquicamente um conjunto de documentos por meio de classes, conforme o princípio da proveniência e a ordem original;

Descrição considera os elementos e/ou conteúdos contidos nos documentos, para que sejam criados os instrumentos de pesquisas, como: guia, inventário, catálogos, índices, dentre outros.

Difusão contempla os meios que o arquivo proporciona para alcançar os seus usuários por meio e ações culturais, editoriais e educativas.

Ao focar a teoria e a prática nos arquivos, Paes (2004) elenca as atividades realizadas em arquivos correntes e intermediários por meio da gestão de

documentos e outras práticas realizadas nos arquivos permanentes. Para a autora, as funções que contemplam a gestão de documentos são classificadas em três fases, a saber: Produção, Utilização e Avaliação e destinação de documentos nas duas primeiras idades (corrente e intermediária) do documento, de acordo com o Quadro 7:

Quadro 7 – Fases básicas da gestão de documentos em arquivos correntes e intermediários

PRODUÇÃO
Refere-se à elaboração dos documentos em decorrência das atividades de um órgão ou setor. Nesta fase, o arquivista deve contribuir para que sejam criados apenas documentos essenciais à administração da instituição e evitadas duplicações e emissão de vias desnecessárias. Deve propor consolidação de atos normativos alterados ou atualizados com certa frequência; sugerir criação ou extinção de modelos e formulários; apresentar estudos sobre adequação e o melhor aproveitamento de recursos reprográficos e informáticos; contribuir para a difusão de normas e informações necessárias ao bom desempenho institucional; opinar sobre escolha de materiais equipamentos; participar da seleção de recursos humanos que deverão desempenhar tarefas arquivísticas e afins.
UTILIZAÇÃO
Inclui atividades de protocolo (recebimento, classificação, registro, distribuição, tramitação), de expedição, de organização e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, bem como a elaboração de normas de acesso à documentação (empréstimo e consulta) e à recuperação de informações, indispensáveis ao desenvolvimento de funções administrativas, técnicas ou científicas das instituições.
AValiação E DESTINAÇÃO
Desenvolve-se mediante a análise e avaliação dos documentos acumulados nos arquivos, com vistas a estabelecer seus prazos de guarda, determinando quais serão objeto de arquivamento permanente e quais deverão ser eliminados por terem perdido seu valor de prova e de informações para a instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Paes (2004, p. 54)

Quanto às práticas realizadas nos arquivos permanentes, estas se efetivam por meio de suas principais funções que é reunir, conservar, arranjar, descrever e facilitar a consulta dos documentos oficiais, de uso não corrente, ou seja, concentrar sob sua custódia, conservar e disponibilizar de maneira acessível os documentos não correntes, que podem ser úteis tanto para a administração, quanto para pesquisas históricas e afins. As atividades dos arquivos permanentes nas organizações são classificadas em quatro grupos, conforme descrito no Quadro 8:

Quadro 8: Atividades realizadas em arquivos permanentes

Arranjo	Reunião e ordenação adequada dos documentos.
Descrição e publicação	Acesso aos documentos para consulta e divulgação do acervo.
Conservação	Medida de proteção aos documentos e, conseqüentemente do local de sua guarda, visando impedir a sua destruição.
Referência	Política de acesso e uso dos documentos.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Paes (2004, p. 54)

Desta maneira, as práticas arquivísticas desde a produção, organização, utilização e conservação dos documentos tem a finalidade de levar ao usuário o conhecimento explícito necessário para tomada de decisão, independente da fase em que o documento se encontra. No entanto, é sabido que os documentos que formam a memória das organizações têm suas especificidades tratadas nos arquivos permanentes por terem passado pelo conjunto de atividades realizadas, ganhando valor informativo, histórico e preservação do conhecimento.

Negreiros e Dias (2008) ao publicar o artigo intitulado *“A prática arquivística: os métodos da disciplina e os documentos tradicionais e contemporâneos”* apresentaram os métodos e procedimentos realizados nos arquivos, procurando mostrar as diferenças entre o trabalho de organização realizado em documentos arquivísticos tradicionais e em documentos eletrônicos. Os autores destacaram dez práticas com base nas principais definições de Paes (2004), do Arquivo Nacional (2005), de Bellotto (2006), dentre outros que podem ser abordados nesse contexto. São elas:

Identificação: ocorre na fase corrente dos documentos, identificando a tipologia e a função do documento. “Cabe à identificação conferir a unicidade ao documento. Ou seja, mesmo que haja cópias, o documento é único do conjunto ao qual (fundo, série, dossiê) pertence”. Tanto para documentos produzidos em meio eletrônico quanto para os tradicionais, a identificação objetiva a determinação de quais atividades e funções o originaram (NEGREIROS; DIAS, 2008, p. 7).

Classificação: Independe do formato do documento arquivístico, sendo extremamente ligada ao contexto, à estrutura e ao conteúdo do documento. Pode ocorrer tanto na fase corrente (sequência de identificação), como na permanente. Pode ser realizado através dos instrumentos de planos de classificação, código de

classificação e quadro de arranjo. Pelo ato de analisar e identificar o conteúdo, ou pela forma de atribuir o documento, de acordo com as suas informações contidas.

Avaliação: é o processo de análise de documentos que estabelece os prazos de guarda e eliminação dos documentos, conforme os valores que lhe são atribuídos. “Aborda-se também a seleção dos documentos de valor permanente daqueles passíveis de eliminação, respeitando critérios previamente estabelecidos”.

Tabela de Temporalidade: Importante instrumento para decidir o ciclo de vida dos documentos, visando reduzir ao máximo a interferência da subjetividade humana no processo de retenção ou eliminação (NEGREIROS; DIAS, 2008, p. 10).

Arranjo: Refere-se ao estudo das funções, atividades e estruturas das organizações que produzirá um esquema chamado de quadro de arranjo para auxiliar nas atividades intelectuais e físicas de arranjo exercidas na fase permanente, estando intimamente ligada à manutenção da proveniência do documento. Arranjá-lo significa ordená-lo de acordo com as funções e atividades que o geraram (NEGREIROS; DIAS, 2008).

Descrição: Segundo os autores, o Arquivo Nacional (2005) define descrição como um conjunto de procedimentos que leva em conta os processos formais e de conteúdos de documentos para a elaboração de instrumentos de pesquisa.

Preservação: Busca guardar e proteger os documentos visando o seu acesso e uso ao máximo, até que seu valor primário seja superado e seu valor secundário seja utilizado em pesquisas ou em outras atividades de tomada de decisão. Essa atividade consiste na organização e preservação de documentos para evitar danos e deterioração para prorrogar o tempo de existência das informações contidas no documento.

Transferência e recolhimento: É o processo de transferência dos documentos em arquivo corrente para o intermediário, e como processo de recolhimento, a passagem dos documentos do intermediário para o permanente (PAES, 2004; ARQUIVO NACIONAL, 2005).

Arquivamento: Visa à organização e guarda ordenada dos documentos, nos arquivos correntes e intermediários, enquanto aguardam destinação de longo prazo ou definitiva nos arquivos permanentes. É uma ação dada pela autoridade, ao determinar a guarda do documento, cessada a sua tramitação. (ARQUIVO NACIONAL, 2005).

Atividades de referência ou disseminação da informação: são descritas como atividades dos arquivos permanentes, no entanto, as atividades de referência compreendem todos os processos de acesso e uso de documentos.

Santos (2013) apresenta algumas práticas arquivísticas ao abordar o papel do arquivista na sociedade da informação e do conhecimento.

As atividades elencadas pelo autor são: **Diagnóstico da situação documental** (antecede qualquer função arquivística e permite conhecer a situação da organização em todos os aspectos relacionados às suas atividades); a **História Oral** (refere-se a realizar entrevistas gravadas com pessoas que podem testemunhar sobre fatos, acontecimentos, conjunturas, com o viés predominantemente para criação de fontes relacionadas aos arquivos permanentes); **Taxonomias e Planos de Classificação** (a primeira se relaciona a classificação sistemática e hierárquica, sendo fundamental para a preservação da memória organizacional, a segunda é a distribuição de documentos em classes, de acordo com o método de arquivamento) e **Difusão ou Acesso e Descrição** (caracteriza-se pelo nível de recuperação que depende da qualidade e do nível de descrição dos documentos e informações). Quanto à difusão, há metodologias para divulgação interna (*e-mail*, informativos, resumos), quanto à descrição existem instrumentos para sua melhor eficiência.

A seguir, destacam-se no Quadro 9, as práticas essenciais das atividades competentes aos arquivos baseadas nos autores Rhoads (1989) Rousseau e Coutoure (1998); Paes (2004); Arquivo Nacional (2005); Bellotto (2006); Negreiros e Dias (2008) e Santos (2013).

Quadro 9: Principais práticas arquivísticas

PRÁTICA ARQUIVÍSTICA	CONCEITOS/FUNÇÃO
Criação/Produção	Corresponde à elaboração dos documentos em decorrência das atividades de um órgão ou setor; propõe consolidação de atos normativos alterados ou atualizados com certa frequência; sugere criação ou extinção de modelos e formulários; apresenta estudos sobre adequação e o melhor aproveitamento de recursos reprográficos e informáticos.
Diagnóstico	Busca analisar a situação da organização em todos os aspectos relacionados às suas atividades.

Aquisição	Corresponde ao fluxo contínuo de entrada de documentos nos arquivos.
Identificação	Objetiva compreender a tipologia do documento, identificando a determinação de quais atividades e funções se originaram e sua unicidade.
Taxonomia	Relaciona a classificação sistemática e hierárquica de documentos por meio de assuntos, conteúdos, estrutura e funcionalidades, como também de agrupamentos e sistemas.
Classificação	Une hierarquicamente um conjunto de documentos por meio de classes, conforme o princípio da proveniência e a ordem original; realizado através dos instrumentos de planos de classificação, código de classificação e quadro de arranjo. É também um ato de analisar e identificar o conteúdo, ou pela forma de atribuir o documento, de acordo com as suas informações contidas.
Avaliação	Busca analisar os documentos acumulados nos arquivos, quanto ao seu prazo de guarda nos arquivos correntes e intermediários. Os documentos deste último em especial, podem ser passíveis de eliminação ou recolhidos para o arquivo permanente, devendo respeitar os critérios previamente estabelecidos.
Descrição	Um conjunto de procedimentos que levam em conta os processos formais e de conteúdos de documentos para a elaboração de instrumentos de pesquisa, como: guia, inventário, catálogos, índices, dentre outros.
Arranjo	É uma sequência de operações intelectuais e físicas que visam à organização de documentos de um arquivo ou coleção, utilizando-se diferentes métodos, de acordo com um plano ou um quadro previamente estabelecido.
Arquivamento	É uma ação dada pela autoridade, ao determinar a guarda do documento, cessada a sua tramitação. Envolve os métodos e processos de conservação e preservação dos arquivos, o planejamento de políticas de acesso aos arquivos, os procedimentos dos serviços de referência, a criação de novos arquivos e a informação sobre eles.
Conservação/Preservação	Medida de proteção e tratamento dos documentos para estender a sua periodicidade em longo prazo e, conseqüentemente do local de sua guarda, visando a impedir sua destruição. Cria e Melhora os sistemas de arquivos e de recuperação de dados, a gestão de registros, análise de sistemas de produção e a manutenção de programas de documentos vitais, o funcionamento de centros de documentação e a automação dos processos.
Difusão/ Atividades de Referência/Disseminação da Informação	É uma política de acesso e uso dos documentos; Cria metodologias para divulgação interna e externa. Busca alcançar os seus usuários por meio e ações culturais, editoriais e educativas. Muitas vezes são descritas como atividades dos arquivos permanentes, no entanto, as atividades de referência compreendem todos os processos de acesso e uso de documentos.

Fonte: Rhoads (1989) Rousseau e Coutoure (1998); Paes (2004); Arquivo Nacional (2005); Bellotto (2006); Negreiros e Dias (2008) e Santos (2013)

As práticas arquivísticas representadas no Quadro 9 podem contribuir com a memória das organizações, tendo em vista que o *corpus* documental que compõe a MO precisa de determinadas ações que viabilizem esse processo, a GC possibilita a formalização do conhecimento tácito em explícito e a partir do seu registro, recebe práticas realizadas por seus produtores de documentos e pelos arquivos.

A presente pesquisa apoia-se na literatura científica sobre práticas arquivísticas para identificar como essas ações são realizadas no campo em estudo (SEBRAE/PB) a partir das categorias dos processos de gestão do conhecimento apresentadas no Quadro 5, no capítulo anterior.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista que esta pesquisa objetivou **analisar como os processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas podem contribuir com a formação e preservação da memória organizacional no SEBRAE/PB**, apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa por meio dos métodos, suas características quanto às fontes e aos objetivos, as técnicas de coleta e análise dos dados que foram utilizadas, como também a descrição do campo de estudo.

6.1 Caracterização da Pesquisa

Sinteticamente, os métodos aplicados na pesquisa foram definidos como um estudo **exploratório-descritivo e correlacional** (em relação ao objetivo proposto), com uma abordagem **qualitativa** (quanto à formulação do problema, bem como pela natureza de como o material foi obtido). É uma pesquisa **documental** e de **campo** (quanto às fontes que foram utilizadas para coleta dos dados), configurando-se como um **estudo de caso**. A seguir, serão apresentadas as características dessa pesquisa detalhadamente.

O percurso para atingir o objetivo proposto, caracteriza este estudo como **exploratório - descritivo e correlacional**. De acordo com Gil (2012, p. 27), as pesquisas exploratórias “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. O argumento em relação à escolha do alcance exploratório, diz respeito à tentativa de compreender os estudos que buscam analisar a GC em conjunto com as práticas realizadas em arquivos visando a MO ainda incipientes e, ao realizar uma busca prévia na produção científica da Ciência da Informação, nota-se que poucos são os trabalhos que correlacionam as temáticas aqui apresentadas, considerando-se assim, um fenômeno pouco pesquisado, corroborando com Sampieri, Collado e Lúcio (2013) ao considerar que os estudos exploratórios servem para nos familiarizarmos com os fenômenos relativamente desconhecidos.

Quanto à opção pelo alcance descritivo, corresponde ao intento de especificar as características e descrever as propriedades de uma determinada população ou fenômeno, no caso, o arquivo do SEBRAE/PB. Sendo baseado em Gil (2012) ao relatar que as pesquisas descritivas têm por objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno e em Sampieri, Collado e Lúcio (2013, p. 102) ao argumentarem que este tipo de pesquisa “busca especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise”.

No que se caracteriza aos estudos correlacionais, a pesquisa se enquadra nesse contexto por buscar analisar a GC e as práticas arquivísticas concomitantemente para formação e preservação da memória organizacional de uma instituição, assim, havendo uma correlação entre duas temáticas para efetivação de outra. O principal objetivo de uma pesquisa correlacional é avaliar a relação entre duas ou mais variáveis ou conceitos (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2013).

Do ponto de vista da abordagem do problema e pela forma do material ser obtido, a pesquisa é **qualitativa**, além das interações entre pesquisador e pesquisado, considerando-se que não pretendemos aqui quantificar dados, mas compreender e coletar informações por meio de acontecimentos, observações, como também pelas múltiplas interações entre as temáticas e a essência do objeto da pesquisa. Baseado em Alves e Aquino (2012, p. 81), as abordagens qualitativas no campo das ciências sociais é “uma práxis que visa a compreensão, a interpretação e a explicação de um conjunto delimitado de acontecimentos que é resultante de múltiplas interações, dialeticamente consensuais e conflitivas, dos indivíduos, ou seja, os fenômenos sociais”. Para Marconi e Lakatos (2011) o método qualitativo fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências, comportamentos, entre outros.

Quanto às fontes utilizadas na realização de coleta dos dados, tem-se a pesquisa **documental** e de **campo**, configurando-se como um **estudo de caso**. A pesquisa documental visa tomar como fonte de coleta de dados apenas os documentos que se denominam de fontes primárias, sendo produzidas no momento em que o fenômeno ou fato ocorre, ou depois (MARCONI; LAKATOS, 2017). Nessa conjuntura foram identificados os documentos necessários para compreensão das intenções da adoção da GC na organização, são eles: Política e diretrizes da gestão do conhecimento do SEBRAE NACIONAL (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E

PEQUENAS EMPRESAS, 2015); do Relatório de gestão do ano 2017 do SEBRAE/PB (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA PARAÍBA, 2017a); Relatório de Identificação dos Conhecimentos Críticos do SEBRAE/PB (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA PARAÍBA, 2017b) e Projeto de Gestão do Conhecimento no SEBRAE/PB (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA PARAÍBA, 2018).

Além desses documentos, a pesquisa documental também possibilitou analisar arquivos da memória do SEBRAE/PB, onde foi possível identificar alguns dos registros de conhecimentos com ações voltadas ao gerenciamento do conhecimento, bem como de práticas arquivísticas, são elas: documentos da linha do tempo do memorial SEBRAE/PB, depoimentos, registros dos casos de sucesso, vídeos, dentre outros.

Por buscar analisar um fenômeno em um arquivo de uma organização, através de suas práticas para a compreensão de sua memória, esta pesquisa também é caracterizada como de campo com o objetivo de “conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para qual se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda com o propósito de descobrir novos fenômenos ou relações entre elas.” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 203).

Nesse sentido, podemos considerar que se trata de um estudo de caso por buscar analisar um fenômeno contemporâneo com certa profundidade, em contexto de vida real. O método de estudo de caso, segundo Yin (2005) é compreendido como uma estratégia de pesquisa voltada ao conhecimento de fenômenos ou fatos individuais, organizacionais, de grupos, entre outros, permitindo uma investigação para se preservarem as características holísticas e significativas dos acontecimentos da realidade.

Assim, este método de estudo de caso é adequado para a pesquisa em questão, porquanto pode ser aplicado aos processos organizacionais, mais especificamente aos processos da GC associadas às práticas realizadas no arquivo do SEBRAE/PB por meio de uma análise intensa sobre a determinada situação, investigando e descobrindo o que o torna peculiar.

6.2 Técnicas e instrumentos de coleta e análise dos dados

Para a **coleta de dados** foram utilizados como instrumentos, a técnica de **observação direta intensiva**, por meio de anotações no **diário de campo** no arquivo da organização SEBRAE/PB, com o intuito de se aproximar com profundidade da realidade das práticas exercidas no campo em estudo. Conforme Richardson (2007) é mediante o ato intelectual de observar o fenômeno estudado que se concebe uma noção real do ambiente e dos sujeitos que o habitam, sendo uma importante fonte direta de dados.

Para Molina (2013, p. 108) a observação “trata-se também de ler documentos (livros, jornais, impressos diversos), na medida em que não somente nos informam os resultados das observações e pesquisas realizadas por outros, mas traduzem também a compreensão de seus autores”. A escolha por este instrumento se justifica por compreender que ao observar, o pesquisador não está apenas considerando a realidade do objeto, o que está acontecendo, mas observando criticamente os fatos específicos. Além disso, a formação do pesquisador possibilita a compreensão da temática envolvida no processo de observação.

Quanto à escolha pela técnica de **observação direta intensiva**, considera-se pertinente à pesquisa por se tratar de um tipo de observação que “[...] utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

A observação direta intensiva possibilitou ao pesquisador ir além do ato de observar, pois foram realizadas perguntas à equipe do arquivo quando se tinha alguma lacuna para o entendimento de uma ação observada; examinaram-se documentos pertinentes no momento da observação; foram registrados alguns fatos, além das anotações no diário de campo.

As anotações do **diário de campo**⁶ (Apêndice A) foram norteadas por um roteiro pré-estabelecido antes de o pesquisador entrar em campo, obedecendo ao que foi desenvolvido por meio da revisão de literatura. A realização da observação direta intensiva com anotações no diário de campo foi realizada no período de Novembro e Dezembro de 2018, com aproximadamente 10 visitas ao campo de estudo.

⁶ O diário de campo serviu de suporte para o registro de tudo que foi observado a partir do roteiro elaborado com base nos indicadores dos processos de gestão de conhecimento apresentados no Quadro 11.

Logo após, foi necessária a validação dos dados coletados após a pesquisa documental e observação direta intensiva, por meio de uma **entrevista semiestruturada**⁷ (Apêndice B) com a gestora do ambiente arquivístico do SEBRAE/PB. A escolha por realizar a entrevista semiestruturada com a referida gestora se justifica pelo conhecimento que a mesma detém sobre o que foi coletado e por ter esclarecido pontos que não foram alcançados na observação, bem como por sua sensibilidade sensibilização enquanto sujeito inserido no campo de estudo e por suas habilidades e competências em razão das temáticas abordadas, seu perfil profissional e suas qualificações acadêmicas.

Antes de iniciar a entrevista para validação dos dados coletados, fez-se uma breve explanação sobre o tema de pesquisa e seus objetivos, buscando situar a gestora no contexto do objeto de estudo pesquisado. A entrevista se deu face a face, com a utilização de um gravador, como também foram realizadas anotações observadas pelo pesquisador, não se limitando ao discurso da entrevistada.

O Quadro 10 a seguir, demonstra como foi trabalhado cada instrumento de coleta de dados de acordo com os objetivos específicos.

Quadro 10 – Relação entre os objetivos específicos e os instrumentos de coleta de dados

Objetivos específicos	Técnicas e instrumentos de coleta de dados
Descrever a adoção de gestão do conhecimento no SEBRAE/PB por meio de seus documentos de planejamento estratégico;	Pesquisa documental
Identificar como são realizados os processos da gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas desenvolvidas no campo em estudo;	Observação direta intensiva com anotações no diário de campo
Validar os processos da gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas observadas no campo	Entrevista semiestruturada
Apresentar arquivos que representem os processos de formação e preservação da memória organizacional do campo em estudo;	Observação direta intensiva com anotações no diário de campo e pesquisa documental
Inferir as contribuições dos processos da gestão do conhecimento associadas às práticas arquivísticas na formação e	Observação direta intensiva com anotações no diário de campo e entrevista

⁷ A entrevista semiestruturada seguiu um roteiro de questionamentos baseados nos dados coletados na observação direta intensiva.

preservação da MO, no campo estudado	
Representar as dimensões da memória organizacional no contexto dos processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas.	Com base nas inferências dos fundamentos teóricos e os resultados da pesquisa

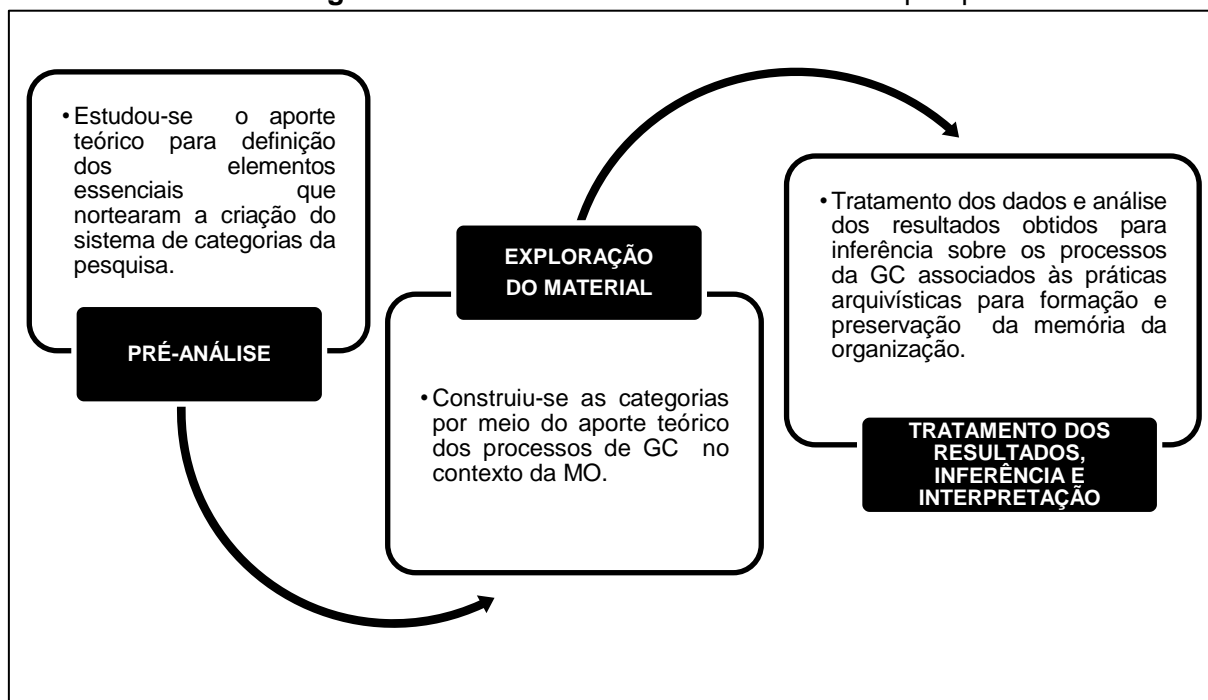
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quanto à **análise e interpretação dos dados** coletados foram realizadas por meio da técnica de Análise de Conteúdo (AC), cuja definição é expressa por Bardin (2011), como sendo:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A técnica de AC pode contribuir com a pesquisa no sentido de descrever objetivamente o conteúdo coletado. Isso é possível porque essa técnica “busca o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, por fim, objetiva tornar os dados válidos e significativos” (GIL, 2012, p. 153). Conforme Bardin (2011), essa técnica se organiza em três fases da pesquisa: (a) pré-análise; (b) exploração do material e (c) tratamento de dados, inferência e interpretação. Para esta pesquisa, as fases da análise de conteúdo estão representadas na Figura 10:

Figura 10 – Fases da análise de conteúdo da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Na realização na fase de **pré-análise** foram escolhidas fontes de informação como artigos de periódicos científicos por meio do portal de periódicos da Coordenação e Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a Base de dados de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), as dissertações e as teses da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e livros, para levantamento prévio da literatura necessária sobre os modelos de GC, identificando os seus processos de preservação do conhecimento amparada às práticas arquivísticas, buscando formar as categorias pré-estabelecidas.

Na **exploração do material**, a partir dos processos selecionados e de seus elementos essenciais constantes no Quadro 5, no capítulo 3, foram estabelecidas as categorias, subcategorias e indicadores da pesquisa no contexto da memória organizacional, para viabilizar a análise dos processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas na constituição da memória organizacional no SEBRAE/PB.

Com base nos construtos teóricos da GC no contexto da MO, apresentam-se os processos de seleção do conhecimento, organização do conhecimento, retenção/armazenamento/arquivamento do conhecimento e atualização do conhecimento extraídos dos modelos de Stollenwerk (2001); Probst, Raub e

Romhardt (2002) e Bergeron (2003) e Cianconi (2003) como as categorias da pesquisa que, a partir destes, foram evidenciadas as subcategorias e indicadores para realização da coleta e análise dos dados deste trabalho, conforme o Quadro 11.

Quadro 11 – Sistema de categorias, subcategorias e indicadores da pesquisa

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
SELEÇÃO DO CONHECIMENTO	Dimensão pessoas	Identifica e seleciona pessoas para o compartilhamento do conhecimento;
		Conhece as características dos colaboradores selecionados para o compartilhamento de conhecimento.
	Dimensão documentos ou registros de conhecimento	Identifica o conjunto de conhecimentos, experiências, informações de todos os colaboradores registrados ao longo do tempo;
		Identifica e seleciona os tipos de documentos responsáveis por constituir e preservar a memória organizacional.
ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	Critérios e políticas de organização do conhecimento	Intenção da empresa em organizar os registros de conhecimento;
		Criação de critérios ou políticas de gestão e organização dos documentos de conhecimento, com base na realidade da organização.
	Instrumentos para organização e recuperação do conhecimento	Criação de instrumentos ou sistemas de organização do conhecimento;
		Recuperação adequada do conhecimento, com agilidade e eficácia;
RETENÇÃO/ ARMAZENAMENTO/ ARQUIVAMENTO DO CONHECIMENTO	Suporte dos registros de conhecimento	Interesse ou preocupação em armazenar o conhecimento criado na organização;
		Construção de bases de conhecimento com tudo que foi criado e registrado;
		Tipos de suportes de registros do conhecimento utilizados;

	Formas de manutenção do armazenamento de conhecimento	Busca preservar e conservar os registros de conhecimento da organização.
ATUALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	Monitoramento e avaliação do conhecimento	Estabelece mecanismos de atualização do conhecimento, buscando não ficar com conhecimentos ultrapassados;
		Avalia os conhecimentos das pessoas ou registros, para que a organização não perca o que já sabe;
	Eliminação do conhecimento	Identifica se os registros de conhecimentos que devem ser preservados ou eliminados ao longo do tempo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018) com base em Stollenwerk (2001); Probst, Raub e Romhardt (2002) e Bergeron (2003) e Cianconi (2003)

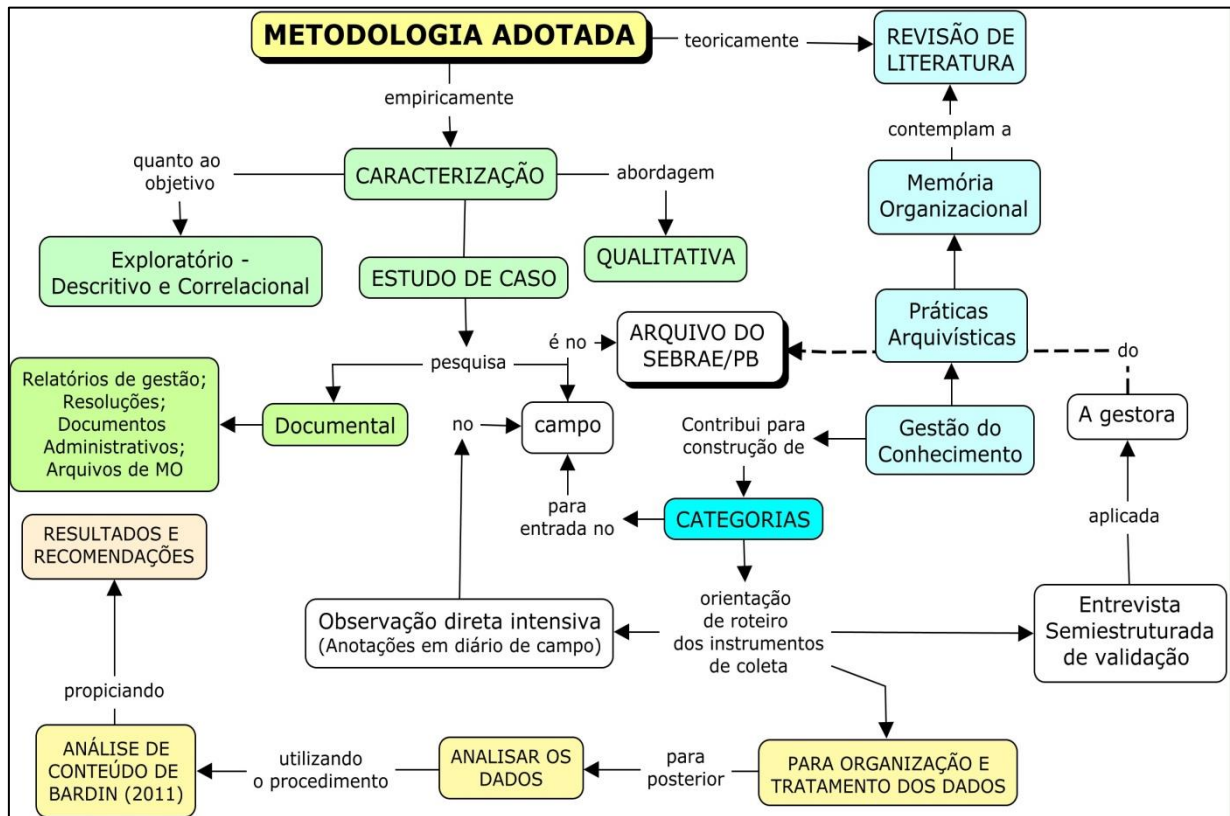
No que se refere às práticas arquivísticas, a pesquisa tomou como base a identificação destas atividades no campo estudado por meio das categorias, subcategorias e seus respectivos indicadores estabelecidos, no intuito de tomar como inferência as possíveis relações e associações entre os processos de gestão do conhecimento com as práticas arquivísticas na perspectiva da memória organizacional.

O sistema de categorias, das subcategorias e dos indicadores subsidiou o **tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação** – terceira fase da análise de conteúdo de Bardin (2011) – que serão apresentados no capítulo seguinte.

Em síntese, o percurso metodológico adotado nesta pesquisa pode ser compreendido a partir da Figura 11, construída por meio do *software Cmap Tools*⁸:

⁸ O *Cmap Tools* é um software desenvolvido pelo Instituto de Cognição Humana e de Máquinas da Flórida, funcionando como uma ferramenta para elaborar esquemas conceituais e representá-los graficamente, ou seja, é um programa que lhe auxilia a desenhar mapas conceituais.

Figura 11: Percurso Metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Acredita-se que o percurso metodológico foi realizado de maneira adequada em razão do problema e objetivos estabelecidos para a realização da pesquisa, salientando-se que sua caracterização, instrumentos de coleta e os procedimentos de análise estão de acordo com os requisitos de uma pesquisa científica.

6.3 Campo de estudo: o Sistema de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE/PB)

Em consonância com o objetivo específico (a) dessa pesquisa, apresenta-se nessa seção a descrição do SEBRAE/PB, bem como as intenções e características que a torna uma organização baseada no conhecimento, por meio de sua cultura e de promoção de ações de gestão do conhecimento.

Com relação aos seus aspectos históricos, tudo se iniciou com o Projeto UNIPLAS (Missão RITA) na Escola Politécnica em Campina Grande/PB, conforme o Memorando de 31 de Dezembro de 1965, tendo o apoio de americanos e de

cientistas técnicos e locais. Esse projeto tinha por objetivo destacar a importância da indústria nova para a economia regional (LIMA, 2017).

A partir disto, originou-se em 1967 o Núcleo de Assistência a Indústria (NAI) na cidade de Campina Grande/PB, tendo sua constitucionalização no dia 7 de fevereiro de 1970 com a divulgação da Ata de Constituição da Sociedade Civil sem fins lucrativos NAI/PB no Diário Oficial da União, com o objetivo de atender exclusivamente as pequenas e médias indústrias da Paraíba, sendo reconhecida como uma atividade precursora do atual SEBRAE. Em 1972, o Sistema passa a integrar o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE), vinculado ao Governo Federal (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA PARAÍBA, 2017a; PORTAL SEBRAE PARAÍBA, 2018).

Lima (2017) ressalta que o NAI passou a integrar os agentes executores do sistema CEBRAE, tendo como consequência o crescimento em diversos segmentos no Estado com seus variados serviços oferecidos aos setores empresariais, técnico-gerenciais e elaboração de novos projetos, conseguindo atingir um patamar de destaque na economia, levando-o a denominar-se Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa da Paraíba (CEAG/PB).

O CEAG passa a ser denominado, em 1990, de Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE/PB). A instituição se apresenta formalmente, como entidade civil sem fins lucrativos, de direito privado, criada pela Lei número 8.029 de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto número 99.570 de 9 de outubro de 1990, posteriormente alterada pela Lei número 8.154 de 28 de dezembro de 1990. Possui como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia do Estado da Paraíba (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA PARAÍBA, 2017a; PORTAL SEBRAE PARAÍBA, 2018).

Atualmente o SEBRAE faz parte do 'Sistema S' cujo termo refere-se ao conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas a diversos tipos de treinamentos. Conforme o Portal de notícias do Senado Federal⁹, além do SEBRAE, fazem parte desse sistema: o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Serviço Social do Comércio (SESC); o Serviço Social da Indústria (SESI); e o

⁹ Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>

Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (SENAC). Existem ainda os seguintes: o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP); e o Serviço Social de Transporte (SEST).

A Figura 12, a seguir, representa a Fachada atual da entrada da sede I do SEBRAE no estado Paraíba que é coordenada de forma geral pelo SEBRAE NACIONAL em Brasília, no Distrito Federal.

Figura 12 – Fachada da entrada da sede I do SEBRAE Paraíba¹⁰



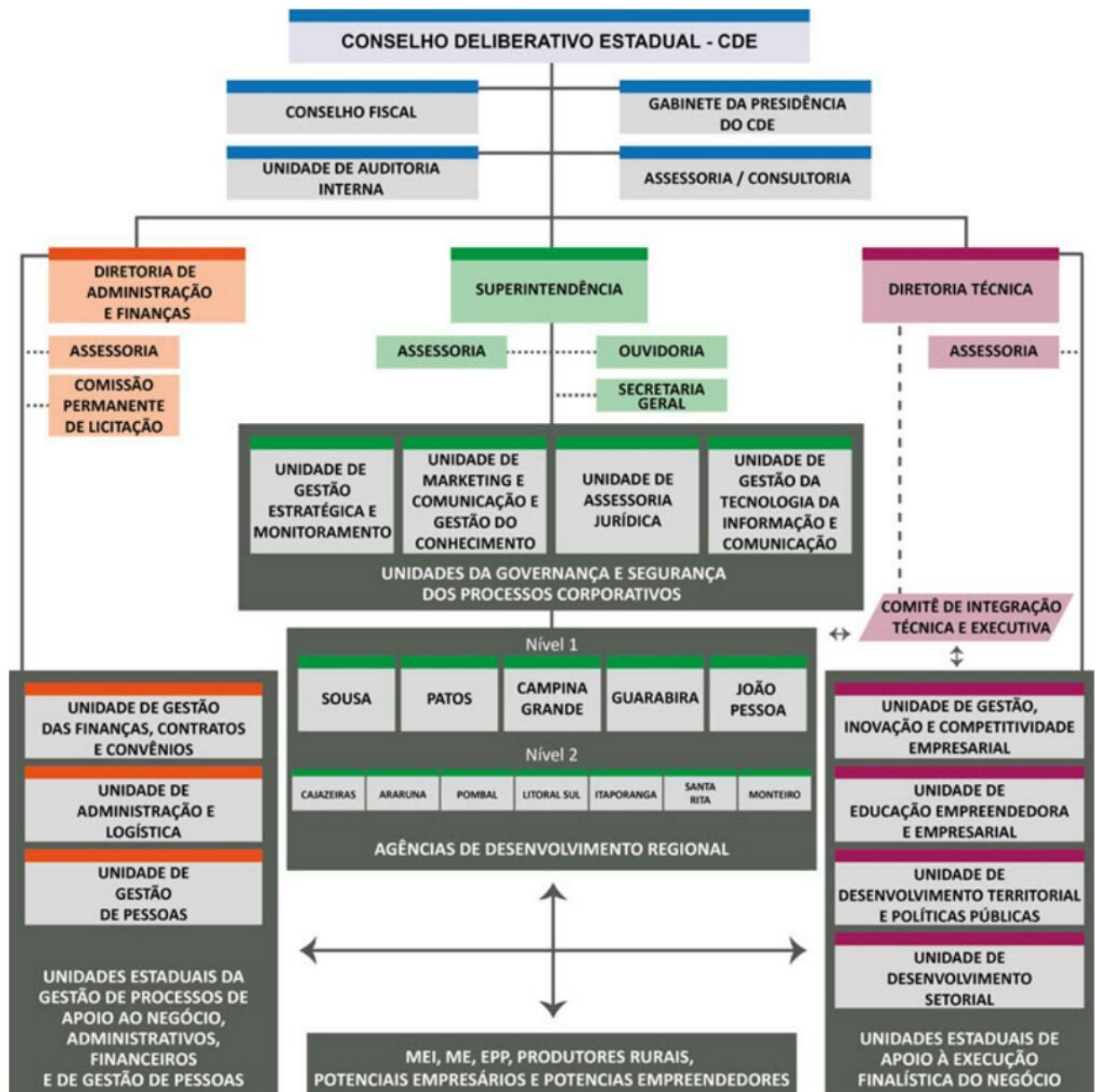
Fonte: Portal SEBRAE/PB (2018)

Conforme apresenta o seu Relatório de Gestão do ano de 2017, atualmente o SEBRAE/PB tem sua estrutura básica prevista pelo seu Estatuto Social no Artigo 10º, tendo sua configuração atual fundamentada por meio de seu Regimento Interno no Artigo 3º que trata da Estrutura e Modelo Organizacional, sistematizada em Setores, Unidades Estaduais de Gestão e de Agências Regionais (SERVIÇO DE

¹⁰ No Estado da Paraíba, atualmente, o SEBRAE é atuante sob a administração da sede I situada na cidade de João Pessoa, Av. Maranhão, 983 – Bairro dos Estados.

APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA PARAÍBA, 2017a), representada pela Figura 13, a seguir.

Figura 13 – Organograma do SEBRAE/PB



Fonte: Relatório de Gestão do SEBRAE/PB (2017)

A estrutura é formada pelo Conselho Deliberativo Estadual (CDE) que é o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito da organização. Compõem o CDE os conselheiros titulares e respectivos suplentes, indicados pelos associados instituidores. O Conselho Fiscal (CF) como assessoria do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira; A

Unidade de Auditoria Interna (UAUD) do CDE e, a Diretoria Executiva (DIREX) que é responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/PB (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA PARAÍBA, 2017a).

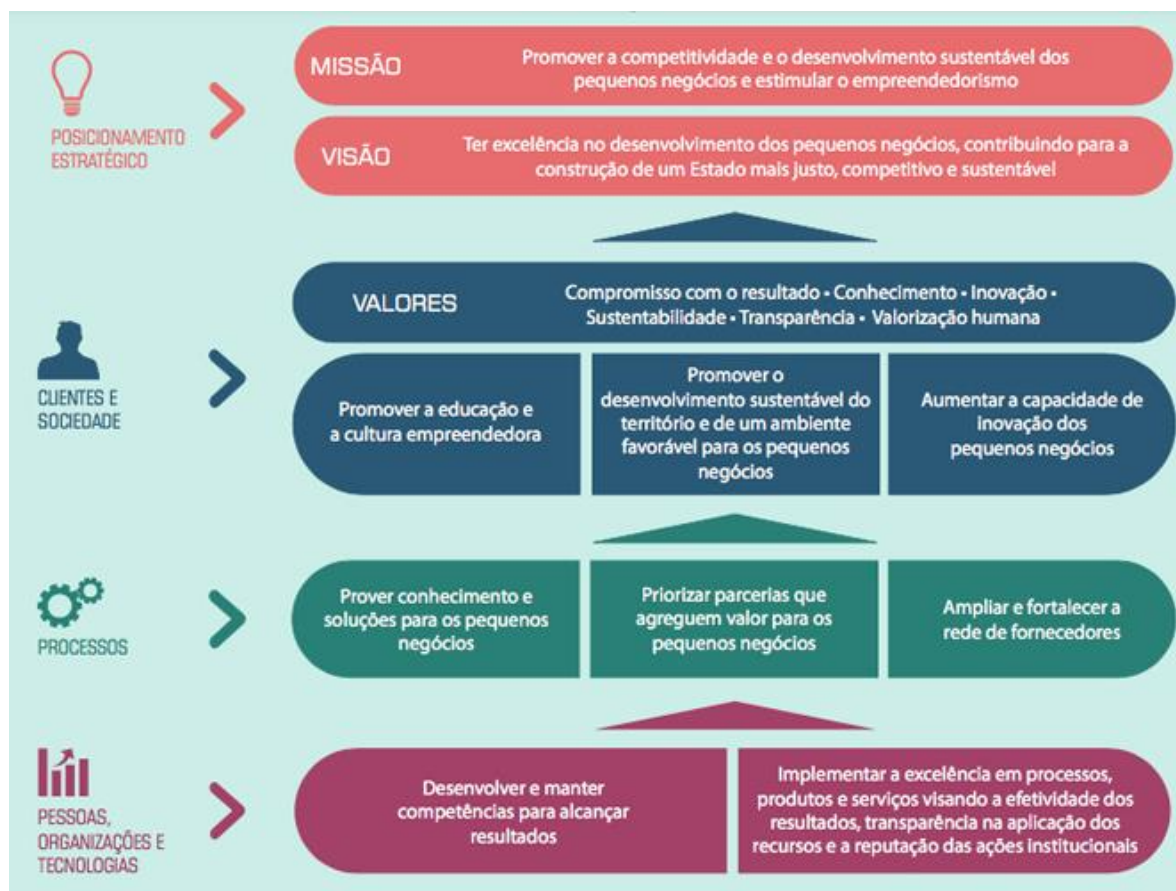
As Unidades têm suas atribuições definidas na Instrução Normativa Nº 20/00 - de acordo com a Resolução DIREX Nº 1201/16. As que estão à frente da governança e segurança dos processos corporativos são: Unidade de Gestão Estratégica e Monitoramento (UGEM); Unidade de *Marketing*, Comunicação e Gestão do Conhecimento (UMCC); Unidade de Assessoria Jurídica (UAJ) e Unidade da Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (UTIC), além das 12 Agências de Desenvolvimento Regional: Sousa, Patos, Campina Grande, Guarabira e João Pessoa (Nível 1) e Cajazeiras, Araruna, Pombal, Litoral Sul, Itaporanga, Santa Rita e Monteiro (Nível 2).

As unidades estaduais de gestão de processos de apoio ao negócio, administrativos, financeiros e gestão de pessoas são: Unidade de Gestão de Finanças, Contratos e Convênios (UGFCC); Unidade de Administração e Logística (UGAL) e Unidade de Gestão de Pessoas (UGP). Já as unidades estaduais de apoio à execução finalística do negócio, estão: Unidade de Gestão, Inovação e Competitividade Empresarial (UGIC); Unidade de Educação Empreendedora e Empresarial (UEE); Unidade de Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas (UDTP) e Unidade de Desenvolvimento Setorial (UDS).

A organização tem competências estatutárias estabelecidas pelo Artigo 5º do Estatuto Social do SEBRAE/PB, como: fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; a facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social.

Por meio do mapa estratégico da organização SEBRAE na Paraíba representado pela Figura 14, podem-se observar suas principais finalidades no que diz respeito à missão, visão, valores, entre outros aspectos.

Figura 14 – Mapa Estratégico do SEBRAE Paraíba



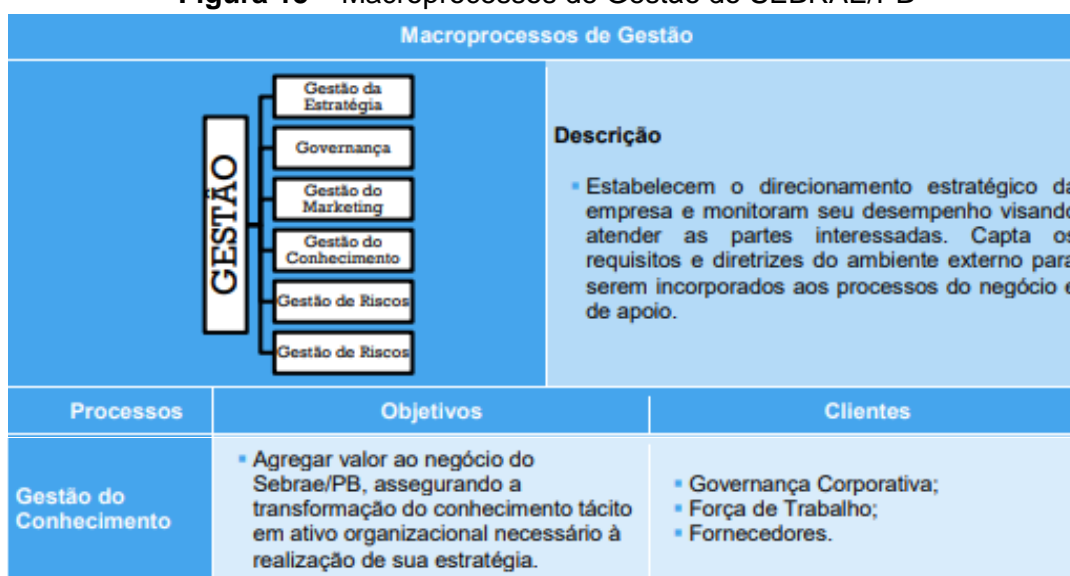
Fonte: Relatório de Gestão do SEBRAE Paraíba (2017, p. 40)

O estudo em evidência, realizado no SEBRAE/PB, pode ser justificado a partir das principais características apresentadas no mapa estratégico da organização. Percebe-se que dentre os valores da organização o conhecimento é apresentado como uma das características bases tanto para os clientes da organização, como para os processos, no intuito de promover conhecimento e soluções para os pequenos negócios. Isto também está em consonância com a Política e Diretrizes de Gestão do Conhecimento apresentada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2015).

Ter como base as pessoas, as organizações e tecnologias para o desenvolvimento e manutenção de competências pode-se considerar que o SEBRAE/PB está em conformidade com as três dimensões básicas para organizações do conhecimento que tem por objetivo criar, armazenar e compartilhar conhecimento apresentadas por Angeloni (2002), são elas: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologias.

Valorizar o conhecimento na organização é também possuir a cultura de seu compartilhamento estabelecida por diretrizes e práticas para gestão do conhecimento. Com a apresentação da Cadeia de Valor dos principais segmentos de Gestão da organização, a Unidade Estratégica e Monitoramento (UGEM) do SEBRAE/PB representa por meio da Figura 15, seis macroprocessos: Gestão da Estratégia, Governança, Gestão do Marketing, Gestão do Conhecimento, Gestão de Riscos e Gestão da Inovação.

Figura 15 – Macroprocessos de Gestão do SEBRAE/PB



Fonte: Relatório de Gestão do SEBRAE Paraíba (2017, p. 35)

Dentre os macroprocessos de Gestão representada na Cadeia de Valor da organização, destaca-se a Gestão do Conhecimento que tem por objetivo agregar valor ao negócio do SEBRAE/PB ao reconhecer o conhecimento como um ativo importante para a estratégia da organização.

A GC do SEBRAE/PB está sob a responsabilidade da UMCC que, de acordo com a IN nº 20/00 do SEBRAE/PB tem por finalidade ou como atividades:

Divulgar e reforçar a imagem institucional da organização junto às partes interessadas, promovendo a comunicação oficial da instituição, buscando a compreensão de sua missão e a acessibilidade aos seus projetos, produtos e serviços, **bem como prover a Gestão do Conhecimento** para o SEBRAE/PB (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA PARAÍBA, 2017a, p. 30, grifo nosso).

Destaca-se, então, que o SEBRAE/PB é uma organização baseada no conhecimento, cujos saberes individuais são socialmente compartilhados pelo grupo e considerados ativos valiosos capazes de vencer as contingências ambientais. Como exemplo disto, a organização tem buscado identificar os seus principais conhecimentos críticos de acordo com os seus segmentos e áreas de interesse (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA PARAÍBA, 2017b).

Em 2018 iniciou-se um projeto de planejamento de Gestão do Conhecimento no SEBRAE na Paraíba propondo a melhoria no acesso, na recuperação e uso do conhecimento explícito (informação) com foco na eficiência dos processos colaborativos, criando ambientes favoráveis à criação, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento em âmbitos interno e externo (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA PARAÍBA, 2018). Sendo proposta uma GC trabalhada de forma integrada à Gestão de documentos e da Informação, com a colaboração das áreas ou unidades da organização.

Nesse contexto, uma proposta de efetivação da GC com a integração da documentação e informação pode propiciar uma eficiência no processo de constituição da memória organizacional, o que corrobora com a importância da realização desta pesquisa ao analisar os processos da gestão do conhecimento e práticas arquivísticas no contexto desta memória.

É importante ressaltar que a UMCC, mais especificamente sob a coordenação da Gestão do Conhecimento, é a responsável pela administração do Arquivo e da Biblioteca. Com base nessa política, o intuito da efetividade desses serviços é estabelecer normas, diretrizes e instrumentos que possam contribuir na coleta, identificação, organização, disseminação, preservação dos conhecimentos e das informações e serviços com valor agregado.

Como campo desta pesquisa, o arquivo do SEBRAE/PB é composto por um conjunto de documentos administrativos, históricos e jurídicos, organizados de forma sistemática, conforme as funções desempenhadas por colaboradores, independentemente da natureza ou do suporte da informação, voltadas para os pequenos negócios. Funciona como um órgão receptor de documentos, que chegam a ele por passagem natural e obrigatória, dando um tratamento profissional no gerenciamento de toda informação gerada na instituição que necessite ser armazenada.

A equipe de recursos humanos que faz parte do arquivo é, atualmente, composta pela responsável pela Gestão do Conhecimento do SEBRAE/PB, um estagiário e um técnico de arquivo. Vale salientar que grande parte dos serviços realizados no setor de arquivo era de responsabilidade de empresas terceirizadas, porém, desde o ano de 2015 essas atividades foram suspensas, passando a ser executadas pela equipe gerencial e técnica do setor.

Por meio de uma visita técnica atual e pelos conhecimentos deste pesquisador enquanto estagiário no Arquivo do SEBRAE/PB, observou-se que os documentos são organizados de acordo com o método estrutural, no qual obedece a estrutura da organização nas unidades e/ou setores existentes na superintendência, com as unidades existentes nos três níveis de unidades: Unidades de governança e segurança dos processos corporativos; Unidades Estaduais de gestão de processos de apoio ao negócio, administrativos, financeiros e gestão de pessoas e as Unidades Estaduais de apoio à execução finalística do negócio.

Esses documentos são acondicionados em caixas de arquivo de acordo com os critérios estabelecidos pela organização, conforme pode ser visualizado na Figura 16.

Figura 16 – Arquivo SEBRAE/PB



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Atualmente o arquivo do SEBRAE/PB, além dos documentos administrativos também tem a responsabilidade de assegurar os documentos de conhecimento gerados pelas atividades de seus colaboradores, ou seja, os registros de conhecimento que servem para construir sua memória organizacional ao longo do

tempo. Alguns desses documentos serão apresentados no capítulo seguinte como exemplificação de cada processo existente no que refere ao conjunto de procedimentos de criação, organização e preservação dos conhecimentos explicitados ou registrados.

7 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em conformidade com os objetivos específicos (b), (c), (d) e (e) desta pesquisa, esse capítulo apresenta a última etapa da análise de conteúdo de Bardin (2011) caracterizada pelo tratamento dos resultados, inferências e interpretação por meio dos dados obtidos e do levantamento bibliográfico realizado.

Conforme o sistema de categorias desta pesquisa realizou-se a análise e discussão dos resultados em quatro categorias apoiadas na visão dos autores Stollenwerk (2001); Probst, Raub e Romhardt (2002), Bergeron (2003) e Cianconi (2003), conforme definidos na metodologia, sendo oferecida uma base conceitual e pragmática para entendimento da compreensão teórica do tema, a qual se apoia nos dados coletados, analisados e discutidos.

Em cada categoria os dados foram apresentados, analisados e discutidos da seguinte forma:

- I. Realizou-se uma breve contextualização do processo que cerca a determinada categoria;
- II. Apresentaram-se os dados ou pontos coletados na observação intensiva realizada no campo em estudo, destacados em sublinhados de acordo com cada indicador em **negrito** e *itálico*;
- III. Expuseram-se os depoimentos (na íntegra) para validação dos dados observados e alinhados com a literatura científica;
- IV. Apresentaram-se os arquivos de representação dos processos de GC ou práticas arquivísticas encontrados no campo da pesquisa e;
- V. Obteve-se a síntese e inferências das análises ao final de cada categoria.

Por fim, será exposta a seção que apresentará, de forma figurativa, os resultados obtidos por meio da representação das dimensões da memória organizacional no contexto dos processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas, em atendimento ao objetivo específico (f).

7.1 Categoria 1: Seleção do conhecimento

A análise específica do processo '*Seleção do Conhecimento*' pode ser compreendida nos destaques das etapas realizados nos modelos de Gestão do Conhecimento no contexto da memória organizacional, como também a partir de seus elementos essenciais descritos no Quadro 5, ambos apresentados no capítulo três. Nesse momento, apresenta-se um panorama geral do significado ou características desse processo na visão dos autores que dão embasamento nesta pesquisa.

Essa categoria tem como aporte teórico os autores Probst, Raub e Romhardt (2002) que apresentam os processos essenciais da GC e, Cianconi (2003) ao expor as oito facetas da GC que, dentre estas, menciona o papel da retenção seletiva de experiências pessoais, das informações e documentos por meio de uma eficiente gestão, com o uso de ferramentas adequadas para sua organização e armazenamento. É com um bom gerenciamento que ocorre o registro do conhecimento, utilizando-se de duas importantes dimensões, as pessoas (detentoras do conhecimento) e o registro (suporte de conhecimento explícito/informação gerada na socialização do conhecimento tácito em explícito).

A seleção do conhecimento é primeiro processo que contribui com a base constituição da memória organizacional, sendo crucial por ter como objetivo a identificação, recrutamento, seleção das pessoas essenciais para o processo de compartilhamento ou socialização do conhecimento tácito em explícito (NONAKA; TACKEUCHI, 1997), como também aborda as práticas de identificação e seleção dos documentos ou registros de conhecimento essenciais para tomada de decisão desse processo no âmbito da organização.

Nesse contexto, apresentam-se os resultados alcançados com a coleta dos dados realizado no SEBRAE/PB dessa categoria que foi subdividida em duas subcategorias: a '*dimensão pessoas*' e a '*dimensão documentos ou registros de conhecimento*', a seguir.

7.1.1 Subcategoria: Dimensão pessoas

Como base na literatura científica de autores clássicos e contemporâneos, a gestão do conhecimento tem seu foco nas pessoas (CHOO, 2003; TACKEUCHI; NONAKA, 2008; VALENTIM, 2008b; HOFFMANN, 2009), sem elas, não seria

possível estabelecer processos e práticas para o aproveitamento dos conhecimentos criados individualmente e em grupos nas organizações.

Como dito anteriormente, Angeloni (2002) ao abordar as três dimensões de um processo catalizador cíclico da GC, apresenta as ‘pessoas’ como uma das principais características das organizações do conhecimento, além de se referir às tecnologias e a infraestrutura. Isto corrobora com Batista e Quandt (2015) ao se referirem a ‘gestão de pessoas’ como um dos modelos da classificação das práticas de gestão do conhecimento juntamente com as tecnologias e os processos organizacionais.

A ‘*dimensão pessoas*’ se refere à seleção das pessoas de uma organização que podem ser aproveitadas para compartilhar seus conhecimentos como também para narrar sobre experiências, fatos ocorridos, os casos marcantes de sucesso, dentre outras peculiaridades (PROBST; RAUB E ROMHARDT, 2002).

Tomando por base os indicadores da *dimensão pessoas* do processo de seleção do conhecimento, ***buscou-se observar intensivamente se o SEBRAE/PB ou a equipe do arquivo busca identificar e selecionar as pessoas para o compartilhamento do conhecimento.*** Nesse primeiro ponto, foram destacadas algumas ações durante as atividades realizadas no Arquivo da Organização.

Sobre a identificação de pessoas, observou-se que a organização, por meio de seu Arquivo, identifica seus colaboradores com avaliação de fotos, documentos administrativos, dos relatórios e projetos. Nesse mesmo contexto, notou-se que existe sensibilização por parte dos trabalhadores do conhecimento (DRUCKER, 1997) do SEBRAE/PB com relação ao assunto, como afirma a responsável pela gestão do conhecimento da organização no seguinte depoimento:

“[...] além disso, tem a identificação de colegas que conhecem um pouco da história, os mais antigos né, é os de 40 anos, os de 30 anos [...] tipo, olha a gente teve o projeto tal [...] primeiro a gente busca o projeto [...] qual é o projeto que se destacou?; qual é o fato?; em que o SEBRAE/PB impactou naquela região nesse tempo? [...] Ahh, a gente teve o projeto de apicultura tal, e quem era o responsável nessa época? Aí vem a pessoa... porque a gente destaca primeiro o evento pra depois saber quem era o responsável e assim buscar a informação no documento e na pessoa.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Observa-se que a identificação dos colaboradores do SEBRAE/PB se dá inicialmente pelos projetos marcantes e que fizeram sucesso ao longo da história da organização. Levam em consideração que os desenvolvedores dos projetos, com experiências positivas são escolhidos para explicitarem seus conhecimentos dos determinados fatos elegidos importantes. Isto corrobora com a importância do registro e preservação dos casos de sucesso, apontados por Probst, Raub e Romhardt (2002).

Figura 17 – Casos de Sucesso do SEBRAE/PB



Fonte: Linha do tempo¹¹ SEBRAE/PB (2017)

Na realidade dessa organização, percebe-se que os casos de sucessos servem não só de publicidade e propaganda para divulgação de seus negócios, mas também facilita na identificação e seleção de seus colaboradores idealizadores dos projetos de destaques para serem recrutados e convidados a compartilharem o que sabem. Isso se insere no contexto da MO ao remeter-se da afirmação de Spiller e Pontes (2007) sobre a memória no ambiente organização/empresa, sendo exatamente formada pelo acúmulo de experiências, geradas a partir das ações de

¹¹ Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PB/Anexos/memorial_sebraepb_anos2010.pdf>

seus colaboradores, sua cultura, dos processos e dos documentos no âmbito das suas atividades.

Além dos casos de sucesso, o que também está nesse contexto é a prática das lições aprendidas, que de acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002) representam à essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico no âmbito empresarial/organizacional. Desse modo, considera-se então que as ações, as atividades discutidas e os eventos realizados que trouxeram benefícios significantes no passado, contribuem com a identificação e seleção dos principais idealizadores à época para o compartilhamento, registro e preservação do conhecimento, buscando constituir a memória organizacional do SEBRAE/PB no presente para o futuro.

É notório que a identificação dos colaboradores ocorre com o auxílio dos registros ou documentos de conhecimento no processo de seleção de pessoas ou colaboradores do SEBRAE/PB, neste sentido foi observado que a organização (por meio da equipe do arquivo) procura selecionar as pessoas importantes para o compartilhamento do conhecimento. Para ratificar esta observação, apresenta-se o depoimento da gestora e responsável pelas atividades voltadas à GC, mais especificamente no que se refere à construção do projeto memorial que fora iniciado e consta em desenvolvimento nos planejamentos da organização, no estado da Paraíba:

*“O que acontece, mais especificamente no memorial, a gente tem uma metodologia do SEBRAE Nacional onde a gente, é [...] **escolhe pessoas chaves** [...] **essa seleção é feita**, tanto para os clientes internos que são os colaboradores tanto para os clientes externos que são os nossos clientes [...].” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).*

Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 181) enfatizam “repetidamente a importância desses funcionários chave no processo de gestão do conhecimento”. O memorial do SEBRAE/PB, apesar de ter iniciado recentemente, é uma das formas de preservar os conhecimentos que os colaboradores adquiriram em toda sua vida profissional, quando idealizaram e colocaram na prática suas ideias, experiências e todo conhecimento pessoal para agregar valores à organização e à sociedade, Cianconi (2003, p. 239) aponta que “a organização passa a investir no capital

intelectual, capacitar os indivíduos, recompensá-los com base nos resultados e em sua capacidade de colaborar, estimular atitudes e conhecimentos adequados [...]”.

Nesse contexto, para selecionar pessoas certas e adequadas, deve-se levar em consideração **às características dos colaboradores selecionados para compartilhar conhecimento com o intuito do seu registro para memória organizacional**, nesse determinado item observou-se algumas ações que serão apresentadas, a seguir:

Destaca-se que a equipe do Arquivo em nome da Organização SEBRAE/PB seleciona funcionários antigos para relatarem, compartilharem a história da instituição, bem como todo aprendizado e conhecimento adquirido ao longo das atividades.

Ainda nesse contexto, observou-se que, geralmente, o setor de arquivo conta com a parceria da Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) e da Unidade de Comunicação, Marketing e Conhecimento (UMCC) para selecionar os principais gestores antigos, como também os principais gerentes executivos do SEBRAE/PB. Isto acontece para que possam narrar suas histórias de vida na organização, expondo tudo que contribuiu e aprendeu na sua vivência enquanto colaborador.

Para Cianconi (2003, p. 240) é preciso “[...] o estímulo às narrativas. Narrar e ouvir as histórias contadas pelos funcionários a respeito de situações e casos ocorridos internamente ou com clientes e parceiros são partes fundamentais da GC”. Os programas de história oral são reconhecidos por Santos (2013) como uma prática arquivística que tem um viés predominante à complementação ou criação de fontes relacionadas aos acervos ou arquivos históricos. Ou seja, tudo aquilo que for documento de valor permanente, que guarda toda memória de uma organização.

As afirmações pontuadas anteriormente podem ser ratificadas, conforme depoimento a seguir:

“A princípio a gente, do arquivo, UMCC e UGP, escolhemos colaboradores que trabalharam até trinta anos e isso vai ser posteriormente, feito com os que têm vinte anos, com os que têm dez anos e assim sucessivamente, com os de quarenta anos que é o mais difícil porque são as pessoas mais velhas, mas temos que fazer entrevistas de forma mais específica e diferenciada porque tem muita idade, a gente às vezes tem que ir a casa e etc.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Isto pode ser entendido que, na construção do memorial do SEBRAE/PB, foi levado em consideração os que passaram pela organização e/ou os que estão aposentados, sendo importante porque tudo aquilo que gerou aprendizado a um determinado colaborador, após seu compartilhamento e registro, ficará como memória da organização (PROBST; RAUB E ROMHARDT, 2002).

Outra questão importante que fora observada, é que apesar da organização não ter realizado o recrutamento dos atuais colaboradores para inserção de seus conhecimentos, especificamente no memorial, a equipe tem a intenção e planeja agregar juntos aos colaboradores antigos, tudo que é conhecimento construído na atualidade com vistas no tempo futuro. Nesse contexto, a gestora atual da GC SEBRAE/PB expõe: *“Procuramos inicialmente os colaboradores mais antigos, mas também buscaremos os atuais nas próximas práticas de narração”.*

A prática de narrar às histórias e os conhecimentos de cada indivíduo do SEBRAE/PB também é apresentada como uma ação necessária para construção de sua memória. Foi possível compreender que o projeto memorial do SEBRAE na Paraíba está temporariamente suspenso, mas que é algo que será sempre atualizado, contudo, traz-se a fala da gestora admitindo que:

“[...] para o memorial, que é uma iniciativa de memória organizacional, (projeto que foi parado por um tempo) mas que estamos retomando, [...] como falei anteriormente, selecionamos os colaboradores de trinta anos de empresa, aí iremos pegar os de vinte, de dez, de cinco anos, os de um ano também. Uma pessoa que tem um ano de casa, ele tem algum conhecimento? Tem. Ela tem conhecimento que ele traz com ela que pode agregar a empresa e tem conhecimento que ele já tem da empresa. Dizendo assim: ‘olha, isso aqui é interessante, vamos fazer esse projeto’, em um ano ele pode ter conhecimento que pode estar trazendo alguma inovação pra gente, a partir disto.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

De forma geral, dentre as características apontadas no processo de seleção do conhecimento, também são levados em consideração os grupos de pessoas que se utilizam dos serviços da organização, ou seja, os clientes, conforme aponta Cianconi (2003), assim, identificou-se que o SEBRAE/PB aproveita dos *feedbacks* e dos conhecimentos adquiridos por seus clientes para a melhoria dos produtos e serviços oferecidos pela organização. Ratificando essa observação, segue o depoimento:

“[...] com relação aos nossos clientes, por exemplo: dentro do agronegócio a gente tem um cliente que foi comigo pra Brasília e estão tudo no nosso portal do SEBRAE Nacional, se você abrir lá e clicar no memorial SEBRAE você vai ver as entrevistas, você vai ver [...] clientes externos e [...] colaboradores do SEBRAE Paraíba que foi justamente uma triagem que a gente fez e que foi autorizado pela diretoria e levado pra Brasília, é um projeto do SEBRAE Nacional que a gente dissemina e está em construção no SEBRAE/PB.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

O relato da gestora a respeito dos depoimentos dos colaboradores e dos clientes do SEBRAE/PB encontra-se no seu memorial que pode ser acessado simultaneamente por qualquer indivíduo, não apenas pelos funcionários da organização. Além de disseminar todo o conhecimento da empresa para sociedade, os melhores casos, as conquistas e os lucros de seus clientes, a organização vai aos poucos construindo sua memória e sua identidade para um ressignificação do passado, servindo tanto para preservação de sua história como também para o desenvolvimento de novos processos decisórios no presente.

A Figura 18 representa vídeos de alguns dos colaboradores que já passaram pelo SEBRAE/PB e de clientes que, compartilham suas experiências, seus conhecimentos e aprendizados adquiridos durante seus percursos. Ou seja, a organização se utiliza de ferramentas que refletem práticas do passado, fornecendo diretrizes concretas para melhorar a atuação organizacional no futuro, instruindo-se com os sucessos, com os erros e com as lições aprendidas (BERGERON, 2003).

Figura 18 – Depoimentos (histórias) dos colaboradores que estiveram no SEBRAE/PB¹²



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Entende-se então que, os colaboradores além de serem selecionados devido aos seus desempenhos ao longo de suas atividades, também são escolhidos de acordo com seus perfis multidisciplinares e quanto à interdisciplinaridade de sua equipe na organização (CIANCONI, 2003). Conforme a Figura 17 cada colaborador exposto tem funções diferentes voltadas por diversas áreas e segmentos abordados pelo SEBRAE/PB, como: bibliotecária, gerente financeiro, motorista, analista técnico, entre outros.

Importante mencionar que tudo que fora apresentado nessa subcategoria só é possível quando a organização tem uma cultura voltada para o compartilhamento, criando ambientes favoráveis para gerenciar o conhecimento, conhecido como o *ba* apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997). Contudo, analisa-se que no SEBRAE/PB existe a intensa realização da prática *Storytelling* (história oral ou narrativa), que segundo Davenport e Prusak (1998) capta o conhecimento dos

¹² Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/sebraeaz/memorial-sebrae-na-paraiba,0fe20deba487c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>

indivíduos no contexto em que estão inseridos, dando sentido e valor às pessoas e às organizações com a formalização da memória organizacional ou empresarial.

7.1.2 Subcategoria: Dimensão documentos ou registros de conhecimento

Além da realização da identificação e seleção das pessoas, que são detentoras do conhecimento tácito, o processo de seleção do conhecimento também tem a responsabilidade de identificar e selecionar os documentos ou registros de conhecimentos relevantes à composição da memória de uma organização (PROBST, RAUB, ROMHARDT, 2002).

Os documentos ou registros carregam em suas formas ou suportes o conhecimento que fora compartilhado, fruto da socialização e conversão do conhecimento tácito em explícito (NONAKA, TACKEUCHI, 1997). É importante entender que esses registros de conhecimento se configuram de elementos diferentes de qualquer outro tipo de documento que não seja oriundo de conhecimentos criados no âmbito organizacional.

Para Gagete e Tonini (2004) os documentos de conhecimento tangíveis, sejam eles materiais ou digitais que constituem a base da memória organizacional podem ser tipificados em diferentes características, tais como: documento audiovisual, bibliográficos, documentos de museus que perduram na organização, documentos de referências, projetos, coleções que correspondem às linhas temáticas ou segmentos principais da empresa e os documentos e registros de depoimentos.

Dito isto, a *'dimensão documentos ou registros de conhecimento'* tem por objetivo identificar, conhecer, selecionar os conhecimentos explicitados que foram gerados como frutos das práticas da gestão do conhecimento no ambiente organizacional. Probst, Raub e Romhardt (2002) enfatizam a importância de saber realizar a separação dos conhecimentos explícitos ou documentos de conhecimento de forma adequada, selecionando os que realmente serão úteis à organização.

Partindo dos indicadores da *'dimensão dos documentos ou registros do conhecimento'* do processo de seleção do conhecimento conforme a literatura científica, ***buscou-se observar intensivamente como o SEBRAE/PB (o setor de arquivo) identifica os conhecimentos explícitos ou informações e experiências (seja dos colaboradores, estagiários ou clientes) registradas ao longo do***

tempo. Notou-se que a organização SEBRAE na Paraíba, possui práticas voltadas à identificação dos documentos de conhecimento organizacional, conforme os pontos que serão explanados em seguida.

A observação intensiva no campo em estudo, SEBRAE/PB, contribuiu para entender que a organização consiste em identificar e selecionar os documentos ou registros de conhecimentos gerados a partir das atividades de compartilhamento de conhecimento, destacando os mais relevantes para tomada de decisão. A importância da eficiência dessa prática se dá ao entender que “qualquer coisa desperdiçará o tempo de quem futuramente buscar o conhecimento e os fará duvidar da qualidade do sistema de documentação”. (PROBST, RAUB, ROMHARDT, 2002, p. 180-181).

A ação de identificar e selecionar os documentos de conhecimento, observada no decorrer da pesquisa, pode ser validada e ratificada pela gestora conforme depoimento:

“A gente recebe esses documentos das unidades, fazemos toda protocolagem e conferência, daí quando identificamos os que podem ser de memória ou não, selecionamos os que serão importantes para preservar sua memória e seus conhecimentos criados no decorrer do tempo,” (GESTORA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

A realização das práticas de identificar e selecionar os documentos no SEBRAE/PB coaduna com a formação e preservação da memória organizacional no sentido de separar os que realmente podem constituir o conjunto dos sistemas de conhecimento, visando contribuir para novas concepções de ideias e de projetos.

Nesse sentido, por se tratar de um setor de arquivo, o processo de seleção do conhecimento, mais precisamente nesta dimensão em debate, destaca-se as práticas arquivísticas de identificação e seleção de documentos. Ao identificar os documentos, a equipe do arquivo do SEBRAE/PB busca entender suas funções, suas tipologias, em atenção ao princípio da unicidade¹³ dos documentos (NEGREIROS; DIAS, 2008).

No contexto arquivístico, a prática de seleção de documentos tem a função de garantir o adequado tratamento ao acervo permanente para que sejam

¹³ A unicidade do documento refere-se ao documento produzido em mais de uma via ou cópia e terá apenas uma delas preservadas (ARQUIVO NACIONAL, 2005).

otimizados os procedimentos de busca e recuperação da informação (ARQUIVO NACIONAL, 2005). Com a seleção dos documentos ou registros de conhecimento, o arquivo do SEBRAE/PB delibera para que a memória organizacional seja tratada de forma eficiente, com os conhecimentos necessários à instituição.

Para identificação e seleção de documentos ou registros de conhecimento no âmbito do arquivo existe a possibilidade de realizar o diagnóstico situacional de toda documentação da organização. Percebeu-se que foi realizado um diagnóstico situacional de tudo que existia e existe de documentos, mas isso não ocorre rotineiramente. Atualmente o arquivo planeja a realização do diagnóstico periodicamente, para identificar as lacunas, barreiras e necessidades da seleção dos conhecimentos registrados.

“[...] não seria apenas um diagnóstico, o que a gente vai fazer a partir da comissão de gestão de documentos, vamos trabalhar esse planejamento, toda essa parte de seleção, que a gente tá trazendo pro memorial [...] todo acervo da memória vai ser selecionado rotineiramente [...] a gente teria dentro de um sistema toda parte de documentos de memória, seria um relatório de tudo que a gente tem, anual ou semestral pra apresentar pra diretoria, gerente e pra própria casa.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

A gestora responsável pelas práticas de GC e dos procedimentos arquivísticos entende que há um planejamento que vai além de um diagnóstico. A criação de relatórios específicos do que existe na organização de acordo com a periodicidade semestral ou anual é o que o SEBRAE/PB entende por identificar tudo que existe na memória da organização.

No entanto, para que estes relatórios sejam efetivamente construídos é preciso realizar um levantamento do que existe de conhecimentos registrados, ou seja, de um diagnóstico de tudo que se tem no âmbito do arquivo do SEBRAE/PB. Santos (2013) aponta que esses relatórios de diagnóstico possibilita o conhecimento da situação da organização com relação à gestão desses registros de conhecimento.

No que se refere especificamente ao memorial, a organização em estudo possui um espaço para recolhimento, separação, seleção dos conhecimentos criados por meio de projetos, relatórios e todo tipo de documentos que sejam

necessários para construção de sua memória organizacional, conforme a Figura 19 que segue.

Figura 19 – Espaço para seleção dos documentos ou registros de conhecimento do SEBRAE/PB



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na representação do espaço de seleção de documentos de conhecimento da organização SEBRAE na Paraíba por meio da Figura 19 destacam-se os vários tipos de conhecimentos que podem ser escolhidos como registros de memória organizacional. É possível perceber que na construção do memorial, a equipe do arquivo do campo em estudo preocupa-se em selecionar tudo aquilo que gera conteúdo importante aos colaboradores e aos seus clientes.

A documentação ou documentos de conhecimento contribui com a internalização de experiências, ampliando o conhecimento tácito das pessoas, como

também documentos e manuais promovem a transferência do conhecimento explícito entre os indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Outro indicador dessa subcategoria “dimensão documentos ou registros de conhecimento” **é buscar entender quais os tipos de documentos ou registros de conhecimento que constituem e preservam a memória organizacional são selecionados pela organização.** A partir disto, apresentam-se alguns pontos identificados na observação direta intensiva.

No dia a dia da organização, o estagiário pertencente ao setor de arquivo, na qualidade de colaborador provisório realiza atualmente a seleção das fotos, dos vídeos de eventos, áudios e folders virtuais, relatórios, atas, no intuito que sejam preservados para serem ressignificados futuramente. Essas práticas são realizadas para que numa necessidade estejam todas selecionadas e organizadas, como por exemplo:

“[...] fazer uma exposição por temática, tipo, a gente vai fazer uma exposição sobre turismo em João Pessoa, aí eu pego fotos das nossas ações, dos nossos projetos, relatos de clientes, então tudo isso gera memória [...] gravado, arquivado. O que está acontecendo hoje, um grande problema nas organizações, é que não estão sendo gerenciados, no caso, os documentos, aí se perde com as pessoas, com a própria organização, aí buscamos selecionar esses tipos de documentos de conhecimento visando os projetos futuros.”
(GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Os documentos identificados no momento da observação direta podem ser classificados como iconográficos que são figuras ou imagens e audiovisuais que se caracterizam como fitas de áudio e/ou vídeo produzidas ou acumuladas pela empresa, e referentes à sua área de atuação ou a setores correlacionados (GAGETE; TONINI, 2004). A Figura 20 a seguir é uma representação do estagiário colaborando com o processo de seleção desses tipos de documentos da organização.

Figura 20 – Estagiário selecionando documentos ou registros de conhecimento do SEBRAE/PB



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

As mídias são disponíveis para os colaboradores que fazem todo tratamento desses documentos em um banco de imagens e diversas mídias. Na Figura 20 é possível visualizar a identificação e seleção de fotos digitais de determinados eventos promovidos pela organização.

Outro importante tipo de documento de conhecimento a ser destacado, como mencionado anteriormente, são os documentos de casos de sucesso. No SEBRAE/PB, são selecionados para que os colaboradores atuais se espelhem nesses casos visando à melhoria da qualidade dos produtos e serviços. Ratificando e validando esse item, segue o depoimento:

“Sim. Porque enquanto a memória tudo que temos de documentos de conhecimento é importante, isso se dá por indivíduo (colaborador) só que a gente tem que selecionar e depois explicar [...] na linha do tempo aconteceu isso, quando fulano dizia: ‘porque meu projeto não está aí?’, ficava de fora alguns registros de certos casos porque a gente nem tinha espaço, nem tinha dinheiro [...] sim, viabilizam a

melhoria da qualidade dos produtos e serviços, além disso a gente sabe que tem os pontos fortes e fracos né? Se houvesse registro do conhecimento entre os diálogos de colaborador com colaborador e houvesse comunicação organizacional entre eles seria mais eficiente, mas o intuito é esse mesmo.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Essas considerações acerca de tipos de documentos sobre os melhores casos de sucessos estão em consonância com o que “atualmente, também há ênfase na documentação e uso de histórias de aprendizado. Eventos – chaves em organizações, com os principais sucessos ou fracassos” (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002, p. 131). Pode-se destacar como exemplo o projeto de histórias de sucesso do SEBRAE Nacional e na Paraíba.

Figura 21 – Histórias de sucesso SEBRAE Nacional e na Paraíba



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A imagem que reflete a história de sucesso – *Mulher de Negócios* – na Região Nordeste na Figura 21 é um exemplo de uma empreendedora fazedora de cocada

na kenga na cidade de Lucena, na Paraíba. Esse é um dos casos que fizeram sucesso por meio de projetos e capacitações do SEBRAE/PB, que tem como prioridade atuar com soluções aos seus clientes nos setores de indústria, comércio, serviço e agropecuária, com o objetivo de priorizar suas necessidades, tanto local como nacionalmente (RELATÓRIO DE GESTÃO SEBRAE PARAÍBA, 2017).

Contudo, os principais documentos ou registros de conhecimentos da organização são mídias, documentos históricos que serviram para formação da linha do tempo (no memorial), as fotos, os documentos de sucessos, as lições aprendidas, atas de reunião, dentre outros.

7.1.3 Síntese e inferências da categoria seleção do conhecimento

Nesta primeira categoria da pesquisa, buscou-se analisar como o conhecimento do SEBRAE/PB, por meio das atividades realizadas no âmbito do arquivo é organizado, considerando-se duas dimensões importantes para realização de práticas neste processo, as dimensões humana e de documentos ou registros de conhecimento e as práticas arquivísticas. Desse modo, o Quadro 12 apresenta a síntese dos resultados obtidos na pesquisa e, logo após, as possíveis inferências.

Quadro 12 – Síntese das práticas da categoria seleção do conhecimento

DIMENSÃO PESSOAS	
Contexto do SEBRAE/PB	Práticas Arquivísticas identificadas
<ul style="list-style-type: none"> - Ocorre a identificação de colaboradores por meio da avaliação de fotos, vídeos, documentos administrativos, relatórios, projetos, entre outros, buscando conhecer os autores dos documentos com vistas a seu recrutamento. Atualmente são identificadas e selecionadas as pessoas de 40 anos, 30 anos, de acordo com suas idealizações no decorrer de suas trajetórias profissionais. - Os documentos de sucesso facilitam o processo de seleção do conhecimento, identificando as pessoas chave para que elas possam compartilhar experiências por meio de práticas de socialização do conhecimento, como história oral (<i>storytelling</i>). Isso também inclui alguns clientes. - Quanto às características dessas pessoas, são gestores antigos, funcionários que trouxeram e trazem ideias relevantes, bem como clientes que fizeram seu negócio dar certo com o apoio da organização. Até então, só foram identificadas e selecionadas pessoas mais antigas, 	<p>As práticas realizadas no âmbito do arquivo do SEBRAE/PB que puderam ser identificadas na 'dimensão pessoas' foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação de documentos; - História oral.

aposentados, mas o SEBRAE/PB tem a intenção de aproveitar mais adiante, os funcionários recentes, de acordo com suas importâncias e idealizações frente aos negócios.	
DIMENSÃO DOCUMENTOS OU REGISTROS DE CONHECIMENTO	
Contexto do SEBRAE/PB	Práticas Arquivísticas identificadas
<ul style="list-style-type: none"> - A organização busca identificar e selecionar os documentos ou registros de conhecimento mais relevantes para tomada de decisão no âmbito organizacional, recebendo de todas as unidades, protocolando e conferindo. A partir disto, selecionam os documentos que serão responsáveis em preservar a memória do SEBRAE/PB, com o auxílio de práticas de identificação e seleção de documentos, garantindo um adequado tratamento ao acervo dos registros de conhecimento. - Não utilizam efetivamente a práticas de diagnóstico situacional periodicamente, apesar de terem realizado essa ação para identificar algumas necessidades. - Os tipos de documentos de conhecimento que são selecionados pela organização são: fotos, vídeos de eventos, áudios, folders físicos e virtuais, relatórios, atas, documentos de casos de sucesso e lições aprendidas, entre outros, visando uma melhor seleção dos conteúdos de conhecimento para futura utilização. 	<p>As práticas realizadas no âmbito do arquivo do SEBRAE/PB que puderam ser identificadas na 'dimensão documentos ou registros de conhecimento' foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificação de documentos; - Seleção de documentos; - Diagnóstico.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa (2018)

Destacam-se ações importantes no que se refere tanto a dimensão pessoas, como a dimensão documentos desse processo de seleção. Apesar de, em sua maioria, as práticas dos processos de seleção da GC no contexto da MO identificadas no SEBRAE/PB acontecerem de forma isoladas e em casos específicos, como foi o caso da construção do memorial.

Uma importante e necessária prática da GC para realização da seleção do conhecimento encontrada no campo em estudo é a *storytelling*, com o apoio do setor de arquivo, com práticas de avaliação de documentos para identificação de pessoas e história oral, juntamente com a UMCC e UTIC.

Além das práticas de GC para efetivação da seleção do conhecimento das pessoas, são necessárias as atividades voltadas aos registros de conhecimento, podendo concluir-se que há a necessidade de diagnosticar, identificar e selecionar documentos importantes à organização propiciadas pelas atividades oriundas de setor de arquivo ou das práticas arquivísticas.

É preciso chamar a atenção de que, no SEBRAE/PB percebeu-se a forte influência da identificação de conhecimento, podendo chegar-se à conclusão de que

essa prática está aliada à seleção. Não se faz seleção sem identificação, para que possa ser selecionada alguma pessoa ou um documento, é preciso antes de qualquer coisa, identificá-los.

Conforme apresenta o Quadro 12, pode-se inferir que existem possibilidades de realizar processos de seleção do conhecimento associados a algumas práticas realizadas no âmbito do arquivo, visando uma contribuição para construção ou formação da memória organizacional.

Contudo, o campo em estudo precisa ir à busca de uma efetivação maior para práticas diárias voltadas a memória organizacional, isto deve ser explicado por ainda não existir diretrizes ou metodologias que orientem a efetivação eficaz dessas práticas para formação consistente da memória do SEBRAE/PB, mas que já apresentam ações conforme podem ser observados nos resultados expostos.

7.2 Categoria 2: Organização do conhecimento

O segundo processo específico a ser analisado é a '*Organização do Conhecimento*' que fora apresentado no referencial teórico, mais especificamente no capítulo que abordou teoricamente a gestão do conhecimento. Foram apresentadas as ideias de Stollenwerk (2001) e Cianconi (2003) sobre organizar o conhecimento após sua formalização, como uma das etapas deste processo.

É importante deixar claro que organização do conhecimento não é organização enquanto entidade física institucional ou a mesma coisa que gestão do conhecimento. Como exemplo, a obra "Organização do Conhecimento" de Choo (2003) que expõe a ideia de empresas que valorizam e tem a cultura voltada para o gerenciamento da informação e do conhecimento, por vezes foi confundida como diretrizes para organizar, enquanto ação/verbo.

Organizar o conhecimento não é gerir o conhecimento, mas organizá-lo para uma rápida recuperação, assim, pode-se dizer que a GC é mais ampla e incorpora a organização do conhecimento como parte de seu processo.

Na Ciência da Informação existe tanto a subárea interdisciplinar com a administração, com os estudos voltados ao gerenciamento dos fluxos formais e informais de informação e conhecimento, a GIC, como também estudos voltados

para organização e representação da informação e do conhecimento que tem sua interdisciplinaridade com a biblioteconomia, arquivologia, entre outros.

Nessa pesquisa, entende-se '*organização do conhecimento*' como a técnica de descrever os documentos, seus conteúdos, características e objetivos com a organização dessas descrições para tornar esses documentos e suas partes acessíveis a pessoas que os procuram ou procuram mensagens nelas contidas (HJORLAND, 2008), ou seja, organizar o conhecimento explicitado (informação) após a prática de socialização. Para o Hjørland (2008) esse processo compreende os procedimentos ou métodos que envolvem a indexação, resumos, catalogação, classificação, gestão de arquivos, criação e gestão de base de dados e bibliografia com vistas à recuperação da informação (conhecimento explícito).

Sabendo-se disso, a categoria organização do conhecimento envolve as práticas e o uso de técnicas para organização, tratamento e recuperação do conhecimento. Stollenwerk (2001) cita alguns questionamentos básicos importantes para o entendimento da necessidade desse processo, como: que conhecimento a organização quer? Quais conhecimentos necessitam? Qual a melhor forma de recuperação desses conhecimentos?

Essas indagações só podem ser respondidas a partir da formalização do conhecimento com as práticas de GC para arquivos ou repositórios, onde se encontram informações sobre a competência, o conhecimento, as experiências e as documentações de diversas áreas, segmentos ou domínios do conhecimento (STOLLENWERK, 2001). Além disso, é preciso estabelecer regras, critérios, regimes ou políticas internas para os procedimentos técnicos de organizar documentos de conhecimento por meio da utilização de determinados instrumentos.

Nesse cenário, apresentam-se os resultados alcançados com a coleta dos dados realizado no SEBRAE/PB dessa categoria que foi subdividida em duas subcategorias: a primeira é '*critérios e políticas de organização do conhecimento*' e a segunda '*Instrumentos para organização e recuperação do conhecimento*', a seguir.

7.2.1 Subcategoria: Critérios e políticas de organização do conhecimento

Criar critérios, regras ou políticas para organizar o conhecimento são a base para uma organização ter a cultura de preservar os conhecimentos gerados por seus fornecedores e clientes. Stollenwerk (2001) deixa claro que como atividade

antecessora do armazenamento do conhecimento, devem-se estabelecer critérios predefinidos.

Para Cianconi (2003) o conhecimento ao ser explicitado deve ser reconhecido como informação e sua organização deve ser baseada em políticas que tenham por objetivo os critérios de seleção e guarda, mas antes disso é necessário estabelecer normas de organização. Para a autora, é importante implementar políticas de informação que viabilizem o livre fluxo organizado para o seu acesso e uso.

Os critérios e políticas no âmbito organizacional estão relacionados à cultura e a realidade de cada ambiente empresarial. Conforme González de Gómez (2002, p. 34) “um modo de produção informacional dominante em uma formação social, devem ser definidos os sujeitos, instituições, regras e autoridades informacionais [...]”, assim, esse conjunto de fatores apontados pela autora torna a criação de políticas de acordo com a necessidade e características de quem compõe uma determinada empresa.

Partindo dessas premissas, apresentam-se nessa subcategoria as observações e depoimentos de validação com a gestora entrevistada. Tomando por base os indicadores dos *‘critérios e políticas de organização do conhecimento’* do processo de organização do conhecimento da literatura científica apresentada, ***buscou-se compreender se o SEBRAE/PB tem a preocupação de organizar os documentos ou registros de conhecimento.*** Entender esse item em destaque é o ponto de partida para qualquer iniciativa de ações voltadas para organizar os documentos.

Percebeu-se que a organização SEBRAE/PB possui um grande volume de documentos ou registros de conhecimento no setor de arquivo. A princípio são realizadas atividades de organização de cada documento nas suas respectivas unidades e posteriormente chegam ao setor de arquivo para uma segunda organização de acordo com os critérios da empresa. A ideia dos documentos virem de suas respectivas unidades de criação e produção é algo rotineiro em qualquer ambiente empresarial, assim, algumas atividades de organização precisam ser estabelecidas no momento de criação desses documentos, isso é o caso da utilização de técnicas ou práticas arquivísticas que devem ser empregadas na origem, produção e nas relações documentais estabelecidas (SOUSA, 2013).

Em consonância com esse ponto observado, a gestora expõe:

“O que acontece hoje com as unidades e as agências regionais é que os projetos e relatórios vêm junto com todo o processo e que se torna único e são arquivados junto conosco, então os documentos de memória estão dentro desses processos, aí a gente precisa fazer um trabalho para retirar e começar a organizar, por exemplo: pegar as fotos que estão juntos a esses processos e que hoje a maioria são fotos digitais e organizar num banco de dados, porque atualmente cada agência estão com suas fotos mas não estão aqui na sede, e era pra está aqui, vamos fazer uma grande junção do todo, nós que somos responsáveis por toda essa organização, isso é algo previsto na nossa nova política de organização e gestão desses documentos.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

“[...] e o que a gente vai propor com a nossa nova política, com todas as regras que a gente tá trazendo pro SEBRAE agora é que, quando a gente tiver com toda documentação de conhecimento guardada e acessível, além das pessoas que são responsáveis por projetos [...] todos os colaboradores que precisam de informação vão ter os documentos mais organizados e disseminados de forma mais eficiente.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Percebe-se que a organização dos documentos de conhecimento do SEBRAE/PB é uma atividade presente, mas que ainda está em processo de uma orientação específica, de uma organização em comunhão com todas as unidades e agências regionais. Assim, a prática de organizar é algo real nessa empresa mesmo que não estejam obedecendo a uma política formal, no entanto, estabelecem critérios predefinidos (STOLLENWERK, 2001).

Nesse contexto, ***buscou-se compreender até que ponto a organização SEBRAE na Paraíba, por meio da equipe do arquivo, estabelecem critérios ou políticas de organização.*** Nesse ponto de verificação, apresentam-se algumas ações que foram observadas na coleta dos dados.

Dentre os critérios de organização foi observado que o SEBRAE na Paraíba organiza os documentos ou registros de conhecimento de acordo com a sua tipologia, como também pelas atividades que são realizadas como: palestras, workshops, eventos, entre outros.

“Nós trabalhamos, planejamos e conseguimos aprovar os critérios ou políticas para organizar toda a documentação que recebemos, mas como é recente, nós, atualmente, estabelecemos a organização de acordo com a tipologia do documento de memória, como: eventos,

workshops, capacitações (como a feira do empreendedor¹⁴), e demais acontecimentos que são registrados. Com a política aprovada, serão incluídos todos os documentos da organização, desde aqueles pertencentes ao arquivo corrente (criação e produção) até os da memória do SEBRAE Paraíba.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Nota-se que os documentos de conhecimento que carregam informações sobre determinados acontecimentos do SEBRAE/PB são organizados de acordo com sua tipologia documental. Bellotto (2006) apresenta o tipo de documento ou tipologia documental como as configurações que assumem a espécie documental, sendo de acordo com a atividade que a gerou. Conhecer os tipos de documentos gerados é uma atividade essencial na organização de documentos, buscando a eficiência para uma boa recuperação destes.

Observou-se que há critérios de organização da empresa criados provisoriamente enquanto seja efetivada uma política formal, como exemplo: são organizados de acordo com a data de acontecimento, obedecendo a uma linha tênue depois da realização de identificação de suas tipologias e datas. Este item pode ser compreendido na organização dos documentos de conhecimento que fizeram produzir a linha do tempo do memorial do SEBRAE na Paraíba.

Na Figura 22 é possível perceber como foram organizados os documentos em suportes físicos, os documentos originados na época de produção e que servem de memória na atualidade.

¹⁴ A feira do empreendedor tem o objetivo de fomentar a criação de um ambiente favorável para geração de oportunidades de negócio e estimula o surgimento, a ampliação e a diversificação de empreendimentos sustentáveis, além de difundir o empreendedorismo como um estilo de vida. Cumpre também com missões estabelecidas pelo SEBRAE.

Figura 22 – Documentos de conhecimento linha do tempo SEBRAE/PB



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O que pode ser compreendido é que para organização da linha do tempo foi necessário organizar por ano, em pastas, todos os documentos que contam a história e criação de conhecimentos gerados ao longo de décadas. Após isto, foi realizado o procedimento de inserção dos principais fatos ocorridos no SEBRAE Paraíba, contando com o auxílio da arquitetura da informação como recomenda Stollenwerk (2001) por meio do apoio colaborativo da UTIC.

“Foi necessária a contratação de uma empresa terceirizada para criação da linha do tempo do SEBRAE/PB para auxiliar a equipe do arquivo. Inicialmente fizeram toda checagem e levantamento dos documentos históricos que contassem tudo ou pelo menos grande parte dos acontecimentos da empresa. Após a identificação desses documentos, puderam organizá-los de acordo com os anos, os tipos, os eventos ocorridos. Os documentos foram separados em envelopes e pastas e ao mesmo tempo eram descritos no excel para um controle maior. Tendo toda documentação organizada, contamos com o apoio das unidades de marketing, comunicação e conhecimento, bem como da unidade de gestão de tecnologia da informação e comunicação.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Percebe-se que o apoio das tecnologias é necessário para os procedimentos de organização do conhecimento da empresa, no que diz respeito “a arquitetura da

informação merece atenção especial. [...] visando a rápida e eficiente recuperação, que inclui a organização e estruturação dos conteúdos [...]” (CIANCONI, 2003, p. 244). Observou-se que já foi utilizada em partes dos documentos durante a sua organização, a utilização do Gerenciamento Eletrônica de Documentos (GED). Atualmente esse serviço fora suspenso por determinações do setor e de sua unidade superior devido à ausência de uma política eficiente para sua manutenção.

“Ao passo que contratamos uma empresa para elaboração da linha do tempo, cancelamos os serviços e manutenção de gerenciamento eletrônico de documentos, como também suspendemos o uso do sistema ELO, que servia como repositório desses documentos de conhecimento. Isto porque ainda não estava planejada uma política correta, o que ocasionava a perda de tempo e de trabalhos sem objetivos.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Conforme Cianconi (2003) a utilização de ferramentas como GED, construção de bases de dados e *workflow* auxilia na organização e gestão dos conhecimentos explícitos (informações) das empresas.





No contexto das políticas voltadas à organização de todo tipo de documentação existente na empresa observou-se que, tanto em nível nacional como estadual, o SEBRAE vem buscando estabelecer critérios de gestão de documentos, ou seja, de maneira ampla, não apenas os registros de conhecimentos mas de todos que são produzidos no dia a dia (os administrativos) como aqueles que são históricos, de memória. Isto não significa afirmar que a organização já possui políticas efetivadas e formais, pois como foi dito anteriormente, esse é um processo em andamento há alguns anos.

“Existe uma política não específica apenas pros documentos de memória [...] existe a nossa geral que abrange a memória. A gente tem uma única política de gestão de documentos no SEBRAE Paraíba que foi aprovada ontem pela diretoria executiva onde vai aplicar a tabela de temporalidade, de classificação e todas as regras e normas. Vamos também apresentar alguns conceitos da Arquivologia à casa, para que possam compreender melhor a importância, então começaremos o ano de 2019 com essa política e a memória é um dos assuntos que a gente vai dar continuidade e abordar. Vai ter todo um planejamento pra gente continuar o trabalho que iniciamos com o memorial, os depoimentos e linha do tempo [...] ainda temos muitos documentos de estudos de casos, de histórias de sucesso que precisam ser organizados, e a política prevê uma

melhor organização, mais eficiente.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Para ser aprovada recentemente a única política de gestão de documentos do SEBRAE na Paraíba, foi necessário um longo percurso iniciado desde Julho de 2015 quando a empresa já tinha autorizado as providências sobre a GD por meio da Resolução DIREX Nº 30/2015. Lima (2017) apresenta em sua pesquisa o documento oficial que deu início a essa etapa na organização, conforme apresenta a Figura 23.

Figura 23 – Resolução 30/2015 SEBRAE/PB

<p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: right;">João Pessoa, 13 de julho de 2015.</p> <p style="text-align: center;">RESOLUÇÃO DIREX Nº 30/2015</p> <p style="text-align: center;">AUTORIZA PROVIDÊNCIAS PARA ELABORAÇÃO DA POLÍTICA DA GESTÃO DE DOCUMENTOS E CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO, INFORMAÇÃO E MEMÓRIA DO SEBRAE/PB, E TOMA OUTRAS PROVIDÊNCIAS.</p> <p>O Diretor Superintendente do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba, no exercício de suas atribuições estatutárias e regimentais, que lhes são conferidas no Artigo 22, incisos I e III do Estatuto Social, no Artigo 9º, Parágrafo 4º, e Artigo 11, alínea 'b', do Regimento Interno do SEBRAE/PB, e, CONSIDERANDO:</p> <p>a) Proposta da Diretoria de Administração e Finanças – DIAF do SEBRAE/PB;</p> <p>b) A deliberação da Diretoria Executiva - DIREX, em Reunião Ordinária 010/2015, realizada em 13 de julho de 2015.</p> <p>RESOLVE:</p> <p>Artigo 1º. Autorizar aos setores competentes tomarem todas as medidas técnicas, legais e regulares para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração e implementação da POLÍTICA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS do SEBRAE/PB; e, 2. Elaboração de projeto (s) para sustentar a criação e funcionamento do Centro de Documentação, Informação e Memória do SEBRAE/PB, com a implantação da Biblioteca, Memorial e Arquivo. <p style="text-align: right;"></p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba Avenida Maranhão, 583 – Bairro dos Estados – 55020-251 – João Pessoa – Paraíba Telefones: (83) 2108-1100 0800 570 0800 Fax: (83) 2108-1217 www.sebraepb.com.br CNPJ: 09.139.551/0001-05</p>	<p style="text-align: center;"></p> <p>Artigo 2º. Realizar os levantamentos necessários para dimensionar os recursos humanos, orçamentários e financeiros à execução da referida política e projeto, com a necessária inserção no PPA 2016 – 2019.</p> <p>Artigo 3º. Esta Resolução entra em vigor na data de sua assinatura, revogadas as disposições em contrário.</p> <p style="text-align: center;"> Walter Aquiar Diretor Superintendente</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba Avenida Maranhão, 583 – Bairro dos Estados – 55020-251 – João Pessoa – Paraíba Telefones: (83) 2108-1100 0800 570 0800 Fax: (83) 2108-1217 www.sebraepb.com.br CNPJ: 09.139.551/0001-05</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Lima (2017, p. 146 -147)

Sendo uma proposta aprovada em 2015, o SEBRAE/PB demonstra sua preocupação e valorização voltada às atividades realizadas no âmbito dos arquivos,

biblioteca e memória. Com a aprovação recente de uma política institucional, com aprovação de uma comissão específica, a organização planeja colocar na prática algumas das ações formais de organização e gestão de documentos em consonância com o Manual de Gestão de Documentos do SEBRAE Nacional (2015) que reúne conceitos e diretrizes de técnicas arquivísticas.

7.2.2 Subcategoria: Instrumentos para organização e recuperação do conhecimento

Na categoria *‘organização do conhecimento’* além de critérios e políticas que precisam ser estabelecidas por uma empresa, também é necessária a utilização de técnicas, instrumentos ou sistemas que propiciem um eficiente processo de representação e organização dos documentos ou registros de conhecimento.

Na subcategoria *‘instrumentos para organização e recuperação do conhecimento’* apresentam-se as possíveis ferramentas que são usadas como técnicas para criar categorias de classificação da informação (conhecimento explícito) como as taxonomias e vocabulários controlados, indexação e classificação, normas e demais suportes tecnológicos com o apoio de GED, base de dados, *workflow* (CIANCONI, 2003).

Para organizar o conhecimento existem possibilidades de sistemas que segundo Tristão, Fachin e Alarcon (2004, p. 161) “incluem uma variedade de esquemas que organizam, gerenciam e recuperam a informação”. Segundo os autores, esses instrumentos ou sistemas abrangem a práticas como classificação, tesauro e ontologia.

Essas atividades possuem relações com práticas realizadas em ambientes arquivísticos, no que diz respeito aos procedimentos de todo gerenciamento e organização dos volumes de documentos. Nessa perspectiva, apresentam-se os pontos de observação acerca dessa subcategoria, identificados na coleta dos dados.

Tomando por base os indicadores dos *‘instrumentos para organização e recuperação do conhecimento’* do processo de *‘organização do conhecimento’* da literatura científica apresentada, ***procurou-se entender se o SEBRAE/PB utiliza instrumentos ou sistemas de organização de conhecimentos e quais seriam eles.*** Nesse ponto em questão, verificaram-se ações que viabilizaram a compreensão dessa parte do trabalho no campo em estudo.

A princípio, notou-se que o SEBRAE/PB ainda é carente de atividades relacionadas aos sistemas de organização do conhecimento, porém, se utiliza de técnicas criadas pela própria empresa. A gestora afirma essa observação e acrescenta:

“Isso, exato. Mas está fazendo integração, como até então não nos espelhamos por uma política, já que só recentemente que foi aprovada, nós mesmo organizamos com critérios criados pelo setor de arquivo, são critérios internos que facilitam a rotina do trabalho de organizar.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

A ausência de uma política afeta diretamente na realização e efetivação de técnicas normativas de organização do conhecimento, no entanto, é possível a utilização de práticas ou sistemas que viabilizem esse processo mesmo sem diretrizes ou normas estabelecidas por meio de documentos formalizados. Assim, se o SEBRAE/PB utilizar “instrumentos que fazem a tradução de documentos dos conteúdos originais e completos, [...], com a finalidade principal de organizar a informação e o conhecimento e, conseqüentemente, facilitar a recuperação das informações contidas nesses documentos” (CARLAN; MEDEIROS, 2011, p. 55) estarão propiciando ações de organização do conhecimento em seu ambiente empresarial.

Existe atualmente a atividade de descrição, mesmo que superficialmente e, está sendo prevista ou projetada com a política que buscará uma melhor compreensão e representação dos conhecimentos explícitos inseridos nos documentos. Nessa perspectiva, o SEBRAE/PB elabora listagens com as principais informações existentes nos documentos, independentemente do suporte. A descrição é uma prática arquivística que tem por função auxiliar na representação dos conteúdos existentes nos documentos e também na elaboração de instrumentos de recuperação dessas informações ou conhecimento explícito, como também para consulta e divulgação de seu acervo (PAES, 2004; ARQUIVO NACIONAL, 2005).

Partindo dessas afirmações, a gestora do arquivo e da gestão do conhecimento do SEBRAE na Paraíba, ratifica:

“Isso, a gente está projetando essa descrição para auxiliar na identificação de pessoas, de eventos, de documentos importantes. Inclusive já temos um manual de gestão de mídias e fotos onde criamos um modelo no ano de 2016, aí temos essa questão dessa ficha descritiva, só que hoje a gente está trabalhando mais no físico, mas quando for digital tudo vai estar no sistema, entendeu? Então aquela informação da descrição de uma foto/imagem quando for colocada no sistema a descrição também estará lá, aí os campos dessa ficha de descrição serão reelaborados por nós conforme nova política, seguindo as normas do CONARQ, NOBRADE e com o pessoal da tecnologia, a UTIC. Mas hoje é realizada de uma forma mais simples, para que as informações não se percam, mas não é feito da melhor forma não, ainda não é feita seguindo diretrizes e normas adequadas, representamos só as informações genéricas, mas precisamos de uma descrição mais detalhada.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Muitas empresas e instituições estabelecem os critérios ou se espelham nas diretrizes específicas da Norma Brasileira de Descrição Arquivística (NOBRADE) que foi aprovada pela Resolução nº 28 do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), que estabelece as diretrizes sobre descrição arquivística no Brasil. No caso da organização em estudo, atualmente a ficha de descrição pode ser representada na Figura 24.

Figura 24 – Descrição de conhecimentos do SEBRAE/PB registrados em mídias

	Título	Tema	Suporte	Nº da caixa	Exemplares
1	Parcerias de sucesso - Bichinhos de pelúcia, piscicultura, confecções	Como abrir seu próprio negócio	DVD	30	1
2	Papelaria, casa de lanches naturais, etc	Como abrir seu próprio negócio	DVD	30	1
3	Lojas de meias e roupas íntimas, fábrica de brindes, lojas de bicicletas, loja de conveniência, etc	Como abrir seu próprio negócio	DVD	30	1
4	Confecção de artigos de cama e mesa, confecção de roupas de banho e ginástica, escola de informática, serviços fotográficos, vidraçaria	Como abrir seu próprio negócio	DVD	30	1
5	Confecção de artigos para bebês, creche e recreação, editoração eletrônica	Como abrir seu próprio negócio	DVD	30	1

Fonte: Arquivo do SEBRAE/PB (2018)

A ficha descritiva de mídias e fotos criada pelo setor de arquivo do SEBRAE na Paraíba de fato apresenta informações genéricas e com campos que o setor de arquivo julga importante para identificação e recuperação de informações. Como pode ser percebido, são conteúdos de conhecimento relevantes de projetos que podem servir tanto para colaboradores como clientes.

Apresentando ainda algumas práticas ou sistemas de organização do conhecimento da empresa, identificou-se que criaram e fazem uso de um catálogo manual com os principais temas, conteúdos e conhecimentos registrados, servindo de recuperação do conhecimento. Já em 2018, foi criado o sistema de classificação de documentos da instituição, incluindo o plano de classificação e o instrumento de tabela de temporalidade.

A criação do catálogo é possível após a realização de descrição de documentos conforme apresentam os autores Rousseau e Coutoure (1998) nos fundamentos da disciplina Arquivística. Com relação ao plano de classificação e tabela de temporalidades são instrumentos de organização e recuperação de conhecimentos explícitos utilizados nas organizações de documentos da instituição, mais especificamente no âmbito de setores de produções destes registros, bem como no arquivo.

Classificar os documentos de acordo com conhecimentos contidos, ligados ao contexto, à estrutura e ao conteúdo do documento pode ocorrer tanto na fase corrente (sequência de identificação), como na permanente (PAES, 2004; ARQUIVO NACIONAL, 2005; BELLOTTO, 2006). Isso auxilia a criação do instrumento de tabela de temporalidade com o objetivo de designar o que devem ser documentos de memória e o que devem ser descartados. Quanto à execução desse ponto observado, a gestora expõe que:

“Começamos esse ano a elaboração do plano de classificação e tabela de temporalidade, a gente já começou a seguir as regras que estão propostas nesses instrumentos, mas vamos efetivar de fato em 2019 com a comissão à frente também. Tudo vai ser integrado e disseminado pra casa. Com relação ao uso do catálogo a gente faz de forma manual, registrando no sistema, porém falta a integração desses sistemas, pois ainda é disperso.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

A Figura 25 representa um dos colaboradores organizando documentos que viabilizam o processo de organização e gerenciamento de documentos advindos de determinadas unidades da empresa.

Figura 25 – Colaborador organizando documentos do SEBRAE/PB



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A criação de plano de classificação auxilia na construção e propriedades de formar sistemas de taxonomias, contando com uma classificação sistemática e hierárquica de documentos por meio de assuntos, conteúdos, estrutura e funcionalidades, com também de agrupamentos e sistemas (NEGREIROS; DIAS, 2008; SANTOS, 2013). No estado da Paraíba, o SEBRAE reconhece a necessidade de construir sistemas taxonômicos, por entender que trabalham com diversos segmentos e disciplinas de diferentes áreas de conhecimento. Conforme depoimento:

“[...] a empresa precisa gerir melhor os conhecimentos e, conseqüente, as informações oriundas dos projetos, eventos, toda parte do conhecimento dos gestores idealizadores de importantes projetos de diferentes áreas de conhecimento do SEBRAE que hoje está disperso porque ainda não conseguimos uma eficiente organização, aí a gestão do conhecimento ajuda a gente exatamente nisso, com a promoção da memória organizacional com sistemas taxonômicos, mas pra isso a gente precisa de uma plataforma integrada com todos os sistemas corporativos da casa, consolidando a presença das taxonomias.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Todas essas práticas de organização do conhecimento identificadas podem propiciar e contribuir com a recuperação dos conhecimentos explícitos criados. **Com base nesse indicador, buscou-se entender de que forma ocorre a recuperação desse conhecimento no âmbito do SEBRAE/PB.**

Nesse sentido, destaca-se que na necessidade de recuperar informações os usuários internos (colaboradores) precisam ter acesso ao conhecimento construído na organização com as práticas de socialização em eventos, reuniões, conversas que estão registradas. Estes recorrem ao arquivo, nos sistemas corporativos e, também, nos canais informais, nas pessoas detentoras de conhecimento organizacional. A gestora do conhecimento e do arquivo, completa com seguinte depoimento: *“exato, organizamos visando uma eficiente recuperação desses conhecimentos e informações, por isso estamos trabalhando e planejando a melhoria dos serviços realizados com essa documentação”.*

Contudo, organizar o conhecimento por meio de instrumentos e sistemas propiciará sua guarda de maneira acertada e correta, ou seja, o armazenamento na memória organizacional. Só assim, será possível recuperar e utilizar os conhecimentos passados para ressignificá-los na tomada de novas decisões.

7.2.3 Síntese e inferências da categoria organização do conhecimento

Na segunda categoria deste trabalho científico, procurou-se analisar como é realizado o processo de organização do conhecimento do SEBRAE na Paraíba, levando em consideração os critérios e políticas para organizar o conhecimento, bem como os instrumentos de organização e recuperação do conhecimento apoiados também em práticas realizadas no âmbito do arquivo. Assim, o Quadro 13

representa uma síntese dos resultados alcançados na pesquisa, e logo após, as interpretações e inferências.

Quadro 13 – Síntese das ações de organização do conhecimento

CRITÉRIOS E POLÍTICAS DE ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	
Contexto do SEBRAE/PB	Práticas Arquivísticas identificadas
<ul style="list-style-type: none"> - Um dos critérios iniciais da organização do conhecimento da empresa são as ações de organização que cada documento recebe no seu setor de origem, os conhecimentos explícitos registrados passam por algumas atividades antes de chegar ao setor de arquivo, após isto, recebem novas práticas de preparo, como exemplos têm-se os relatórios de experiências, de conhecimento, as fotos, entre outros. - Conta com uma política de gerenciamento de documentos que foi aprovada recentemente e irá abranger a memória organizacional. No entanto, antes da política e ainda atualmente não possuem diretrizes formais. Utilizam critérios de acordo com a realidade da empresa. - A identificação das tipologias dos conteúdos dos documentos de conhecimento é um dos critérios para o setor de arquivo, em nome da empresa, organizar o conhecimento, além de levar em consideração datas, tempo. - Em caso específico, conta com o apoio das TICs, visando uma melhor organização, dentre estes, destaca-se o GED, porém, encontra-se suspenso por justamente não ser objetivo, até o momento da pesquisa, da empresa. Atualmente o SEBRAE/PB espera que, com a política de GD, essas atividades possam melhorar. 	<p>As práticas realizadas no âmbito do arquivo do SEBRAE/PB que foram evidenciadas nessa subcategoria são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de Gestão de Documentos - Gestão Eletrônica de Documentos - Identificação de Tipologias documentais
INSTRUMENTOS PARA ORGANIZAÇÃO E RECUPERAÇÃO DO CONHECIMENTO	
Contexto do SEBRAE/PB	Práticas Arquivísticas identificadas
<ul style="list-style-type: none"> - O SEBRAE/PB possui uma carência na utilização de sistemas ou instrumentos de organização do conhecimento, mas fazem uso de técnicas criadas pela própria empresa, pelo setor de arquivo, que organiza o conhecimento explicitado. - Pratica a atividade de descrição dos conteúdos dos documentos, mesmo que superficialmente, já que não se baseiam em diretrizes formais, mas criando de acordo com suas necessidades, como é o caso da elaboração de um modelo de ficha descritiva. - Faz uso de catálogo manual, com campos de temas, identificação, conteúdos e funções, visando a recuperação do conhecimento explícito, além de recorrer aos canais informais (pessoas) para alcançar esse objetivo. - Recentemente, foram criados os instrumentos de plano de classificação e tabela de temporalidade de documentos. 	<p>As práticas realizadas no âmbito do arquivo do SEBRAE/PB que foram evidenciadas nessa subcategoria são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descrição de documentos; - Criação de instrumentos de pesquisa (catálogo); - Plano de classificação; - Tabela de temporalidade;

A empresa reconhece a necessidade de criação de sistemas taxonômicos, já que visa os suportes tecnológicos, bem como por ser uma instituição interdisciplinar, com várias áreas de conhecimento e segmentos na estrutura dos seus recursos humanos, clientes e, também, na sua missão, visão e objetivos.	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa (2018)

Os resultados obtidos apresentam ações que viabilizam o processo de organização do conhecimento no SEBRAE/PB porém, foi identificada a ausência de critérios e políticas de organização criadas e documentadas pela organização no decorrer da pesquisa.

Atualmente os critérios são exercidos pela informalidade, no entanto, apresenta como avanço a aprovação da política de gestão de documentos que, espera-se, trazer a viabilidade de uma melhor organização desses registros. Acredita-se que, com a política em exercício, o SEBRAE/PB poderá estabelecer meios que contribuam cada vez mais com o processo de organização voltado ao contexto da memória organizacional.

Mesmo com a ausência de sistemas de organização do conhecimento propícios, o SEBRAE/PB possui técnicas importantes e demonstra interesse na cultura voltada à valorização dos registros, documentos e consequentemente com a memória.

Nesse processo de organizar o conhecimento, pode-se compreender que o apoio das práticas arquivísticas é essencialmente necessário. Os resultados permitem inferir que técnicas de descrição, planos de classificação, tabelas de temporalidade, catálogos, sistemas taxonômicos são, por essência, fundamentais na preservação dos registros que compõem a memória organizacional.

7.3 Categoria 3: Retenção/Armazenagem/Arquivamento do conhecimento

Reter, armazenar, arquivar são termos diferentes, mas que possuem conceitos, definições e objetivos semelhantes ou iguais. Sendo o terceiro processo específico a ser analisado nesta pesquisa, teve-se como respaldo nos fundamentos teóricos de Stollenwerk (2001), Probst, Raub e Romhardt (2002) e Bergeron (2003) conforme suas propostas e os elementos essenciais apresentados no Quadro 5.

O armazenamento do conhecimento objetiva “garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio da utilização de sistemas de armazenagem efetivos. [...] Quanto mais se formalizar o conhecimento, mais eficaz será o processo de organização e armazenagem” (STOLLENWERK, 2001, p. 152).

Probst, Raub e Romhardt (2002) entendem que esse é um processo de retenção de conhecimento importante da GC, que além de selecionar pessoas e documentos, visa armazenar todos os conhecimentos explícitos (informações) em meios físicos ou tecnológicos de forma adequada. Perante a isto, o processo de arquivamento é realizado sob uma forma e um formato para ser preservado ao longo do tempo, visando o acesso e uso dos conhecimentos futuramente (BERGERON, 2003).

Em síntese, o processo de retenção, armazenamento ou arquivamento do conhecimento refere-se aos meios de guarda, de inserção do conhecimento explícito em determinadas arquivos físicos, sistemas, plataformas, banco de dados, entre outros. Para uma melhor compreensão desse processo, com base na literatura científica, existem variados suportes para o registro desses conhecimentos, como também determinadas formas de manutenção desse armazenamento.

Partindo dessa perspectiva, essa categoria contempla duas subcategorias, a saber: *‘suporte dos registros de conhecimento’* e a de *‘formas de manutenção do armazenamento de conhecimento’*. Por meio destas, foram identificadas as maneiras pelas quais se realizam as ações de arquivamento do conhecimento explícito do SEBRAE/PB. Assim, apresentam-se os resultados alcançados na pesquisa.

7.3.1 Subcategoria: Suporte dos registros de conhecimento

Para que a retenção, armazenamento ou arquivamento seja realizado é preciso se ater ao registro daquilo que está sendo compartilhado e socializado. Para isto, as organizações se utilizam de suportes físicos ou digitais no momento de socialização e conversão do conhecimento tácito em explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os suportes devem ser bem escolhidos no momento em que se pensa nos registros dos conhecimentos visando o seu armazenamento e devem receber muita atenção das organizações baseadas em conhecimentos, tendo em vista que “o

acúmulo da bagagem técnica e intelectual edificada no decorrer do tempo que, se não for bem gerenciada, poderá ocasionar dispersão ou perda incalculável de recursos intelectuais.” (PAIVA; TRISTÃO; PEREIRA, 2005, p. 50).

Conforme apontam Paiva, Tristão e Pereira (2005) mesmo com a criação de condições propícias para um melhor e rápido armazenamento com a evolução da tecnologia da informação, as pessoas são as principais fontes de conhecimento e não devem ser subestimadas, até porque é por meio delas que acontecem o compartilhamento e o registro de seus conhecimentos, independentemente do suporte.

Levando em consideração o que fora apresentado na literatura e de acordo com os teóricos e seus elementos essenciais a respeito dessa categoria, no indicador sobre a ***preocupação do SEBRAE/PB em armazenar o conhecimento criado ao longo de suas atividades***, buscou-se conhecer algumas das práticas realizadas no âmbito do arquivo do SEBRAE/PB.

Nesse parâmetro, percebeu-se que a organização tem a intenção e preocupação de armazenar os documentos ou registros de conhecimentos, mesmo com certas limitações e informalidades, como pode ser compreendida pelo depoimento a seguir:

“Atualmente a gente está armazenando, alguns em diretórios outros no arquivo, é justamente agora com a política e com a aquisição da plataforma que a gente está adquirindo nesse próximo ano é que vamos começar a reter esses conhecimentos de forma mais padronizada e de acordo com as diretrizes do Conselho Nacional de Arquivos, mas criando algumas instruções normativas internas, alguns padrões internos.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

A organização reconhece a necessidade de arquivar ou armazenar os conhecimentos explícitos (informações) com normas estabelecidas pelo CONARQ por ser um órgão que atribui as diretrizes para os documentos de arquivos. Assim, o arquivamento no SEBRAE/PB se caracteriza pela organização e guarda de acordo com a ordenação oriunda de documentos, em arquivos correntes e intermediários e por possuírem tramitação entre seus colaboradores (NEGREIROS; DIAS, 2008).

Figura 26 – Armazenamento de documentos de conhecimento SEBRAE/PB



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Independentemente do suporte, o setor de arquivo armazena os documentos relevantes para sua memória, mesmo não havendo conhecimento fundamental para distinguir documentos de memória organizacional dos de memória institucional. Enquanto que a memória organizacional está voltada para preservação dos conhecimentos criados por meio de interações entre os indivíduos, a memória institucional tem uma característica voltada aos traços e/ou trilhas históricas da empresa (MOLINA, 2013). Como aponta a gestora entrevistada,

“É, eles estão juntos, não estão separados por falta de espaço no arquivo físico, com a política aprovada, pretendemos comprar estantes deslizantes e separar com mais eficiência os documentos históricos da instituição dos documentos de memória organizacional, como também dos administrativos, judiciais, entre outros. Então a gente vai ter um espaço só pra memória mesmo, tanto o físico onde a gente já tem as atas, diários, projetos e outros, tanto o digital, fazendo a separação do destes e do que foi digitalizado também.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Figura 27 – Suportes de armazenamento dos documentos da história e de conhecimento do SEBRAE/PB



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No acervo do SEBRAE Histórico representada pela Figura 27, são arquivados ou armazenados os documentos que servem de base de conhecimento histórico tanto para memória institucional como também para memória organizacional. São encontrados documentos como atas, fotos, relatórios, jornais que marcaram a época dos melhores casos de sucesso, entre outros, assim esses tipos de documentos podem ser considerados de memória organizacional (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Mesmo percebendo a ausência de conhecimento sobre a diferença entre memória organizacional e memória institucional, a organização mantém esses documentos juntos, no entanto, reconhecem a diferença entre suas funções ao separarem e manterem unidos tudo que é registrado no sistema interno da organização e que é levado ao arquivo, documentos frutos de eventos (como a feira do empreendedor), reuniões, capacitações, entre outros.

Destacam-se as atas de reuniões e eventos que são documentos singulares e importantes para construção da memória organizacional. Probst, Raub e Romhardt (2002) reconhecem que

[...] as atas são o principal documento para preservar o desenvolvimento do trabalho até então [...] o objetivo é garantir que fatos e decisões não sejam esquecidos e que novos membros do grupo possam estudar as atas de reuniões anteriores e entender rapidamente a situação atual da discussão do grupo. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 186).

Com base nisso, a gestora concorda com a ação apresentada e acrescenta que *“a organização não está trabalhando com documento nato-digital¹⁵ certificado, então ele é impresso pra assinatura, coletado e arquivado”*, corroborando com a incidência de documentos de conhecimentos em suportes físicos no setor arquivo.

É importante dizer que na realidade específica do SEBRAE/PB existe uma cultura de organizar e gerenciar os registros de conhecimento pelo setor de arquivo, corroborando com a sua identidade e característica própria, o que faz lembrar o manual publicado pela Associação dos Arquivistas Holandeses (1960, p. 13) quando fornece um postulado da seguinte perspectiva: “Cada arquivo possui, por assim dizer, personalidade própria, individualidade peculiar, com a qual é mister se familiarizar o arquivista antes de proceder à sua ordenação”.

Os suportes dos registros de conhecimento são variados e podem ser caracterizados em papéis, livros, mídias, sistemas e diversos meios tecnológicos, assim, ***procurou-se identificar se a organização constrói bases de dados contendo as melhores práticas, narrativas, guias, documentos diversificados e mídias.***

Correspondente a esse item de verificação constatou-se que o SEBRAE/PB possui sistemas de armazenamentos para resoluções, documentos internos entre as unidades, atas de reuniões realizadas e outros. Os sistemas de armazenamento tecnológicos propiciam uma maior interatividade e rápida recuperação das informações entre os colaboradores, efetivando o armazenamento e acesso em tempo propício, Stollenwerk (2001) reconhecesse esses sistemas de bancos de

¹⁵ O decreto 8.539, de 8 de Outubro de 2015, no seu Artigo 2º, parágrafo II, alínea a define documento nato-digital como documento criado originariamente em meio eletrônico.

informações, talentos e experiências como repositórios que estruturam o conhecimento formalizado.

Conforme aponta a declaração da gestora, esses procedimentos tecnológicos ainda são recentes e utilizados de maneira que ainda podem ser melhorados com o advento de aperfeiçoamento e capacitação das pessoas frente à utilização desses recursos.

“Os sistemas são recentes, existem desde 2015, mas está em construção com o planejamento de melhorias porque a gente vai se ater à parte de metodologia esse ano, vai criar regras locais [...] as mídias hoje estão sendo armazenados no YouTube, onde tem vídeos de pessoas falando sobre os seus conhecimentos que tem sobre a organização, fotos e mídias, tudo isso está em nossos diretórios.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

A Figura 28 representa uma interface do canal do YouTube da organização, que utiliza essa ferramenta não só como meio de divulgação dos seus serviços, mas também para armazenar os conteúdos de ideias e experiências gerados por colaboradores e clientes.

Figura 28 – Interface da conta YouTube¹⁶ do SEBRAE na Paraíba



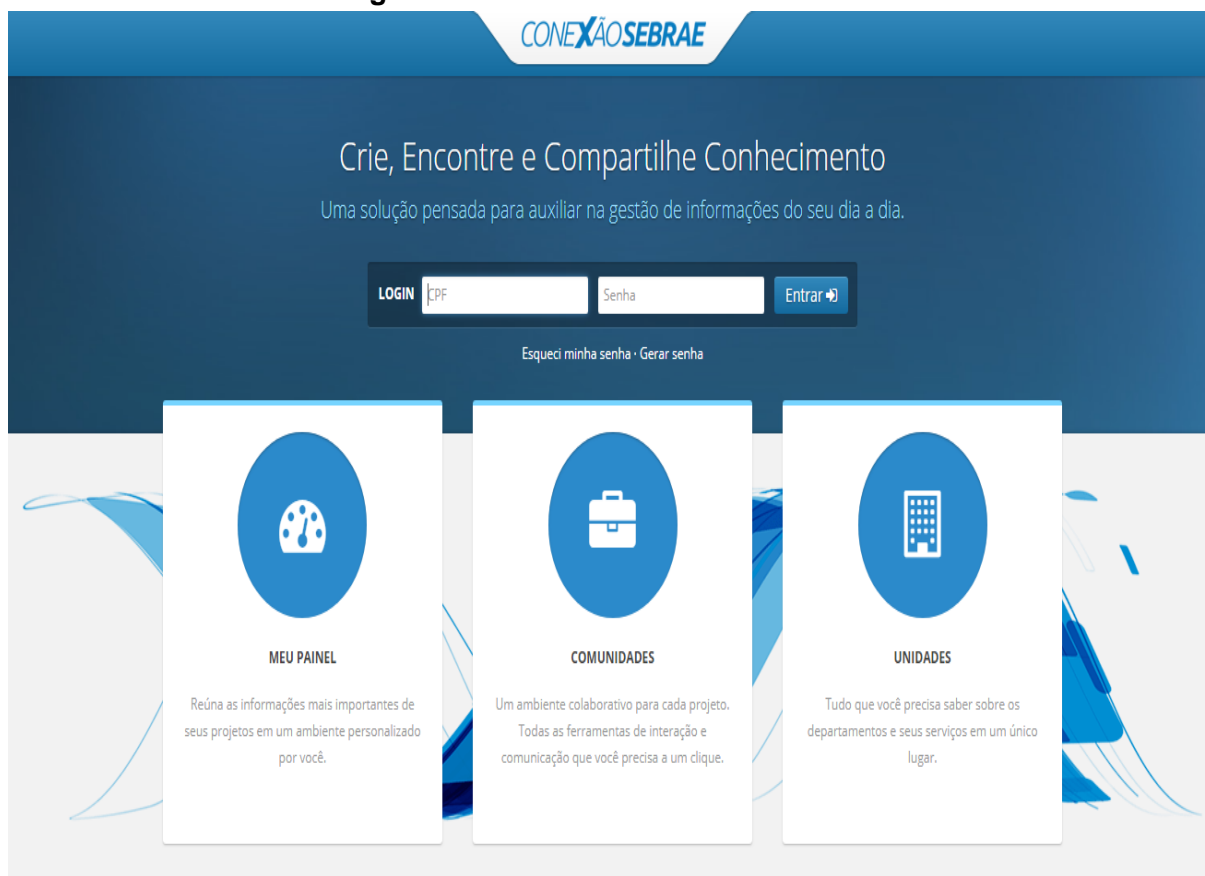
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

¹⁶ Disponível em: https://www.youtube.com/channel/UCA7_mbiTc4iUoMrRuA_8nKQ?pbjreload=10

Percebe-se que nos últimos anos a organização SEBRAE na Paraíba vem se adequando a evolução das tecnologias, mas ainda apresenta o que, à época, não obstante todo o arsenal tecnológico encontrado na organização, ainda perdura a forma *tradicional* de se armazenar o conhecimento, onde os principais documentos elaborados pelos técnicos e consultores, como: projetos, estudos especiais e relatórios (PAIVA, 2005).

Hoje, além de estes documentos estarem arquivados no arquivo físico, também são armazenados no portal corporativo da organização conhecida como Conexão SEBRAE, conforme a Figura 29.

Figura 29 – Sistema Conexão SEBRAE¹⁷



Fonte: Portal SEBRAE (2018)

O portal corporativo ‘Conexão SEBRAE’ é um sistema de nível nacional e que agrega a criação e compartilhamento de conhecimento em tempo dinâmico e fluido, bem como gerenciar as principais informações do dia a dia da organização. Cada

¹⁷ Disponível em: <http://conexao.sebrae.com.br/sebrae/login>

estado tem acesso. Na Paraíba, é utilizado entre os colaboradores para armazenarem os principais documentos rotineiros das ações administrativas, bem como preservar os documentos que servirão para o futuro próximo.

Apesar da gestão do conhecimento não estar direta e intrinsecamente ligada às TICs, não dependendo totalmente delas para sua efetivação, a utilização desses recursos ou ferramentas são interessantes para o desenvolvimento de cada processo da GC e, no caso do arquivamento, podem facilitar a organização e preservação dos documentos produzidos por seus colaboradores (BERGERON, 2003).

Essa representação da Figura 29 está em consonância com **os tipos de suportes de registros de conhecimento para o armazenamento**, identificados no momento da pesquisa conforme os seguintes pontos:

As mídias (CD's/DVD's), considerados suportes especiais, carregam os conteúdos sobre os conhecimentos criados no desenvolvimento das práticas organizacionais do SEBRAE na Paraíba, existindo documentos arquivados em espaços físicos e nos sistemas, nuvem (cloud). Ratificando isto, *“na nuvem são justamente os diretórios, os sistemas corporativos, às vezes precisamos até de login para ter acesso”*. (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

O papel até hoje é considerado como o mais sublime para registrar o conhecimento humano, porém com o surgimento dos novos suportes como discos de vinil, fitas magnéticas (VHS, cassete e etc.), disquetes em formatos variados, Compact Discs (CDROM, CD-R, CD-RW, DVD's e etc.) dentre outros, também houve uma expansiva migração dos conteúdos informacionais objetivando a facilidade de acesso à informação, em contrapartida a mudança pode ocasionar a perda de informações. (BARROS; *et al.*, 2015, p. 4).

Por fim, identificou-se que além de preservar os documentos de conhecimento em suportes de papéis e tecnológicos a organização também possui documentos de memória organizacional do tipo tridimensional, como: troféus, medalhas, quadros e outros, como bem representa a Figura 30.

Figura 30 – Troféus de melhores casos de sucesso do SEBRAE/PB



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

“Estes documentos tridimensionais estão à disposição para o memorial, mas ainda precisam ser armazenados em lugar específico. Esses tipos de documento são especiais e precisam estar catalogados, com fichas descritas. Estávamos esperando a política ser aprovada para começar essa fase e depois armazená-los de forma eficiente.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Constata-se que o conhecimento organizacional do SEBRAE/PB perpassa por diversos tipos de suportes que representam informações criadas por meio das práticas de gestão do conhecimento e preservadas com o apoio de práticas arquivísticas no processo de arquivamento ou armazenamento desses conteúdos.

7.3.2 Subcategoria: Formas de manutenção do armazenamento de conhecimento

Manter o armazenamento do conhecimento é promover ações que viabilizem medidas preventivas de preservar por muito tempo tudo aquilo que a organização construiu e sabe a respeito de conhecimento. Para isto a memória organizacional serve de apoio ao armazenamento de “experiências, problemas, soluções, projetos, tecnologias, casos, eventos, fornecedores e clientes, entre outras – que a

organização ‘sabe’ estar disponível para quem atua na empresa [...]” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 97).

Sendo a segunda subcategoria do processo de *‘retenção, arquivamento e armazenamento do conhecimento’*, a manutenção do armazenamento do conhecimento requer medidas paliativas para preservar e conservar os documentos ou registros dos conhecimentos retidos. A preservação, segundo Laurent (2001, p. 15)

Inclui todas as ações tomadas para retardar a deterioração e prevenir o dano à propriedade cultural. A preservação o controle do ambiente e das condições de uso, podendo incluir o tratamento para se manter uma propriedade cultural, tanto quanto possível, num estado estável.

Já a conservação de documentos, segundo Pinheiro, *et al.* (2009, p. 515) “está baseada fundamentalmente em técnicas e medidas apropriadas para o prolongamento da vida útil dos suportes de informação”.

Nesse panorama ***buscou-se identificar como acontecem as formas de manutenção do armazenamento de conhecimento no que diz respeito à preservação e conservação dos registros de conhecimento do SEBRAE na Paraíba.***

Os procedimentos de conservação e preservação são realizados em documentos de suportes físicos, estabelecendo critérios para uma higienização preventiva, mesmo que não seja, ainda, de acordo com as diretrizes do CONARQ. O relato a seguir, abordando esse aspecto, ratifica: *“isso, a gente faz a higienização básica, mas precisamos melhorar isso aí de acordo com a política aprovada”*.

O CONARQ dentro de suas competências, estabelece diretrizes e normas legais para manutenção, conservação e preservação desses documentos físicos, mas também tem se preocupado com a evolução das tecnologias digitais, deliberando também ações voltadas à preservação digital, o que contribui com a memória organizacional em empresas que tem o conhecimento registrado e mediado em sistemas. Santos e Flores (2015, p. 59) ratificam que

Preservar os documentos arquivísticos é preservar o conhecimento registrado, embora muitas vezes este conhecimento não esteja sendo aproveitado devido às ausências de práticas de gestão do conhecimento ou mesmo ao desconhecimento do potencial dos

arquivos. É possível alimentar bases de conhecimento por intermédio das informações contidas nos documentos, para isto é preciso ter boa gestão organizacional e tecnológica, além da preservação documental.

Por mais que a organização SEBRAE/PB obtenha sistemas com alguns documentos de conhecimentos, a falta de integração e organização eficiente destes, coaduna com a ausência de diretrizes para preservar digitalmente esses conhecimentos.

“Alguns documentos estão acondicionados e preservados no arquivo físico, mas a gente sabe que precisariam estar em um ambiente mais digital também, teria que seguir realmente as regras do conselho nacional de arquivos tanto físico como digitais, como as diretrizes da OAIS. Mas precisamos melhorar ainda essa estrutura e as formas de preservar e conservar físico e depois no digital.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Open Archival Information System (OAIS) é um modelo desenvolvido sobre Sistemas Abertos de Informações de Arquivos, consistindo na organização de pessoas *versus* sistemas, com foco na preservação, armazenamento, e acesso aos suportes de informação dos arquivos físicos e digitais (INNARELLI, 2013).

Diante das práticas e ações percebidas no decorrer do processo de armazenamento de conhecimento foi de fundamental importância destacar as principais ações para formar e preservar a memória de uma organização, levando em consideração ao que Paes (2004) pondera como importantes, as práticas arquivísticas de preservar e conservar adequadamente os documentos para evitar a sua deterioração no futuro.

7.3.3 Síntese e inferências da categoria retenção/armazenamento/arquivamento do conhecimento

Na terceira categoria de investigação da pesquisa, foi analisada como se dá o processo de retenção, armazenamento ou arquivamento do conhecimento, considerando-se os suportes de registros de conhecimento, as formas de manutenção de armazenamento desses conhecimentos, como também as práticas realizadas no âmbito arquivístico, avaliando suas relações com esse processo.

Dessa maneira, o Quadro 14 expõe a síntese dos resultados obtidos na pesquisa e, depois, apresentam-se as possíveis inferências.

Quadro 14 – Síntese dos mecanismos do armazenamento do conhecimento

SUPORTES DOS REGISTROS DE CONHECIMENTO	
Contexto do SEBRAE/PB	Práticas Arquivísticas identificadas
<ul style="list-style-type: none"> - O armazenamento de documento de conhecimento é uma realidade na organização SEBRAE/PB, no entanto, com limitações e informalidades. A grande maioria é armazenada no arquivo e outros em diretórios e sistemas. - Tem a intenção, por meio da política de GD recém-aprovada, de se apropriar das normas e diretrizes do CONARQ e da OAIS. - A organização armazena/arquiva documentos importantes da organização, mesmo sem ter o conhecimento adequado em separar os registros de memória institucional com os de memória organizacional. Existem também os documentos de conhecimento que são armazenados em mídias, em banco de fotos digitais, a plataforma <i>YouTube</i>, o próprio site do SEBRAE/PB onde são inseridos os depoimentos, a linha do tempo e o memorial. Possui também um portal corporativo (conexão SEBRAE) para armazenar documentos internos, atas de reuniões, resoluções, entre outros. - Os tipos de suportes de registros de conhecimento são os CD's/DVD's, os documentos em papel, o próprio arquivo (espaço físico), as plataformas digitais (sistemas) e a nuvem (<i>cloud</i>). Além destes, existem documentos do tipo tridimensional, como: troféus, medalhas, quadros e outros. 	<p>As práticas realizadas no âmbito do arquivo do SEBRAE/PB que foram evidenciadas nesta subcategoria são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de GD; - Arquivamento de documentos
FORMAS DE MANUTENÇÃO DO ARMAZENAMENTO DE CONHECIMENTO	
Contexto do SEBRAE/PB	Práticas Arquivísticas identificadas
<ul style="list-style-type: none"> - No SEBRAE/PB são realizadas formas de manutenção do armazenamento de conhecimento com o auxílio de técnicas de conservação e preservação de documentos em suportes físicos. - Estabelece atividades de higienização preventiva, de forma básica, sem diretrizes, sem recomendação e sem políticas. - Quanto aos documentos digitais, mesmo utilizando alguns sistemas de armazenamento de conhecimento, o SEBRAE não possui uma integração destes, o que dificulta criar diretrizes de preservação digital. 	<p>As práticas realizadas no âmbito do arquivo do SEBRAE/PB que foram evidenciadas nesta subcategoria são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preservação de documentos; - Conservação de documentos;

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa (2018)

O armazenamento ou arquivamento é uma atividade essencial para o processo de formação e preservação de toda memória organizacional, pois sem a

guarda, não é possível manter um repositório nem um arquivo físico. Nesse contexto, percebeu-se que a organização SEBRAE/PB mesmo com suas limitações, possibilita e busca preservar seu conhecimento no arquivo ou em diretórios, sistemas repositórios.

Pode-se compreender que independentemente do tipo do suporte em que é registrado o conhecimento, à empresa interessa a guarda e registro, apesar de não haver uma qualidade e eficiência em seus métodos de arquivamento.

Infere-se, portanto, que o processo de retenção/armazenamento ou arquivamento é essencialmente dependente de práticas realizadas pelo profissional da informação – arquivista – para o apoio na manutenção desses registros, conservando, preservando e contribuindo com o processo de formação e preservação da memória organizacional.

7.4 Categoria 4: Atualização do conhecimento

Esta quarta e última categoria da pesquisa *‘atualização do conhecimento’* busca identificar a qualificação do conhecimento explícito (informação) para o desenvolvimento de novos conhecimentos no âmbito organizacional de acordo com a atualidade e relevância que possam contribuir e atingir aos objetivos, missão e visão.

Nesta categoria também é levada em consideração a eliminação ou descarte dos conhecimentos explícitos no âmbito da organização, por meio da responsabilidade dos sujeitos, os quais atribuem interpretações individuais ou coletivas baseadas em suas experiências e vivências em um determinado contexto social (CHOO, 2003). Partindo dessa perspectiva, o conhecimento pode ser avaliado pela sua temporalidade, confiabilidade, disponibilidade, pertinência e outros fatores que levam uma empresa a diagnosticá-los.

Existem práticas importantes no processamento de atualização do conhecimento, assim, nesta pesquisa foram selecionadas, com base na literatura científica e fundamentadas em Probst, Raub e Romhard (2002) e Bergeron (2003) as subcategorias *‘monitoramento e avaliação do conhecimento’* e *‘eliminação do conhecimento’* da presente categoria.

Serão apresentados a seguir, os dados recuperados na fase da pesquisa sobre o presente processo de atualização do conhecimento por meio de seus indicadores.

7.4.1 Subcategoria: Monitoramento e avaliação do conhecimento

Esta subcategoria buscou identificar as ações de monitoramento e avaliação, acompanhamento dos conhecimentos presentes ou não no SEBRAE Paraíba com o intuito de compreender até que ponto existem ações voltadas ao contexto da memória organizacional no campo de pesquisa.

Probst, Raub e Romhard (2002) alertam que o armazenamento não é a última etapa de preservação do conhecimento, pois é necessário que a organização esteja atenta aos meios de uma qualificável recuperação de informações e de qualidade do ponto de vista das demandas exigidas pelo mercado na sociedade.

O monitoramento do conhecimento requer um amplo acompanhamento do que se tem organizado e armazenado, por isto, há a necessidade de as empresas sempre estarem atentas às mudanças de colaboradores em determinados setores, ou seja, se o que se tem de conhecimento tanto nas pessoas como nos arquivos já não estão ultrapassados, caso contrário, a organização tem grandes chances de perdas do conhecimento, bem como seus repositórios estarão ameaçados ou em estado decadente (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Dentre os indicadores pertinentes para descobertas das ações voltadas pra essa categoria no momento da pesquisa no SEBRAE Paraíba, ***destaca-se a necessidade de procurar saber se a organização estabelece mecanismos de atualização para que os conhecimentos criados e armazenados não sejam ultrapassados***, a partir disso, apresenta-se a seguinte observação.

Notou-se que a organização buscou diagnosticar uma única vez a situação dos documentos de conhecimento que são úteis ou não, mas tem a cultura (em meio termo) de avaliar os conhecimentos (pessoas que chegam ou se aposentam no SEBRAE/PB), bem como os seus registros. Poder monitorar para alcançar uma eficiente atualização do que a empresa sabe, evita o esquecimento organizacional, ou seja, impossibilita que a empresa passe por alguma ameaça às suas valiosas memórias (PROBST; RAUB, ROMHARDT, 2002).

Em consonância com esse item identificado, a gestora depõe e valida com as seguintes declarações:

“Parcialmente, a gente vai precisar justamente a integração dos sistemas corporativos em uma única plataforma pra poder fazer esse monitoramento e construir indicadores para melhor identificar relatórios, pessoas detentoras de conhecimento, para gente sintetizar e passar pra casa. São muitos conhecimentos pela organização e estamos em fase de uma melhor organização.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

“[...] diagnosticamos apenas uma vez, identificamos os principais documentos, falo que só foi uma vez porque pra diagnosticar precisamos sempre estabelecer prazos de periodicidade de sempre estar atentos ao que entra, ao que sai, ao que precisa ser revisto, isso a gente faz rapidamente, mas precisamos melhorar.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Nota-se que para identificar, diagnosticar e avaliar os conhecimentos explícitos no âmbito organizacional é necessária a integração dos sistemas de armazenamento destes, possibilitando uma melhor verificação e avaliação dos registros da organização. No entanto, mesmo na ausência de sistemas, notou-se que no SEBRAE/PB já se praticou um monitoramento, mesmo que parcial, com a utilização de recursos de diagnóstico e avaliação dos documentos.

A importância da utilização da prática de avaliação de documentos no âmbito dos arquivos é reconhecida no momento em que se viabiliza o planejamento para estabelecer prazos de determinados documentos, evitando que aqueles que não sejam úteis, ocupem espaço e dificultem os demais trabalhos realizados. Dessa forma, Santos (2013, p. 178) argumenta que a avaliação “é feita a partir de critérios preestabelecidos, definição de prazos de guarda e destinação (eliminação ou preservação permanente) da documentação [...]”.

Nessa perspectiva, ***procurou-se analisar se o SEBRAE na Paraíba estabelece práticas de avaliação, evitando perder o que a organização já sabe.*** Nesse panorama, foram verificadas algumas ações que serão elencadas em seguida.

A prática de avaliação dos registros de conhecimento é exercida no setor de arquivos no momento em que estes registros chegam de outros setores, sendo uma ação prévia, buscando entender como esses documentos podem ampliar o

conhecimento organizacional. Assim, é possível compreender a ação de avaliação desses registros no momento de entrada no setor de arquivos, o que traz facilidade no processo inicial para compor e formar uma memória organizacional, a seleção dos conhecimentos.

“Estabelecemos que a avaliação é algo importante em nossas atividades, não é uma atividade realizada periodicamente, mas sempre buscamos compreender até que ponto aquele documento será viável ou não para o memorial ou memória da organização. Buscamos avaliar com esses conhecimentos, ou seja, as pessoas que podem contribuir com o compartilhamento do conhecimento.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

No que se refere aos sistemas que compõem as narrativas, melhores práticas, relatórios, atas, mídias de experiências de colaboradores e clientes, percebeu-se que, quando necessário, de forma parcial, os colaboradores atualizam e avaliam o que precisam ser complementados. Percebe-se que essas ações não são suficientes como prevê o processo de atualização, confirmando isto, a gestora expõe:

“Isso é parcialmente realizado, não é contínuo, fizemos em uma grande ação que foi justamente na elaboração da linha do tempo e nos depoimentos com os colaboradores (memorial), mas a gente precisa dar continuidade. A política aprovada contemplará essas ações que também vem de práticas arquivísticas para contribuir com a memória organizacional.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Esses mecanismos de atualização são muito importantes no que diz respeito ao desenvolvimento de conhecimentos de qualidade, assim, Probst, Raub e Romhardt (2002) salientam as necessidades de mecanismos de atualização desses sistemas, pessoas e registros para que o conhecimento organizacional não seja sinônimo de ideias antigas e ultrapassadas. Por isto, é sempre importante manter as práticas e atividades de gestão do conhecimento.

De acordo com o que foi apresentado, a organização SEBRAE na Paraíba ainda carece de manutenções de atualização de conhecimento no que se refere à entrada de novos conhecimentos organizados em sistemas, periodicamente. Existe conhecimento que está sendo criado a todo o momento, porém, é necessário

atualizá-los constantemente. Isto se deve, também, a ausência de uma política que só foi aprovada recentemente na organização.

7.4.2 Subcategoria: Eliminação do conhecimento

A *‘eliminação do conhecimento’* é a segunda subcategoria do processo de *‘atualização do conhecimento’* em que se buscou compreender as ações realizadas no âmbito do setor de arquivos do SEBRAE/PB.

Eliminar ou descartar os documentos de conhecimento depende muito dos critérios e políticas internas existentes da organização, e mesmo que não haja essas diretrizes, essas ações são realizadas de acordo com as necessidades e prioridades dos seus serviços e dos seus objetivos.

Tendo em vista que o processo decisório é uma ação que depende de conhecimentos ou informações para que seja realizado com segurança, é necessário estabelecer critérios ou políticas para eliminação ou descarte desses registros quando não atenderem as necessidades dos sujeitos no âmbito da organização. Nesse contexto, Bergeron (2003, p. 108, tradução nossa) compreende que

Embora todas as informações coletadas e geradas no decorrer da condução dos negócios possam ser valiosas para alguém em algum momento do futuro, de uma perspectiva prática, informações com valor futuro limitado são descartadas para economizar espaço e reduzir a sobrecarga.

Procurou-se observar as ações que auxiliam na identificação e avaliação dos documentos ou registros de conhecimento que devem ser preservados ou eliminados na organização SEBRAE/PB. Em meio a isto, pôde-se notar que recentemente começaram a utilizar instrumentos de classificação de documentos, com o apoio do plano de classificação e a tabela de temporalidade. Esta foi a ação que mais se aproximou dos critérios que os colaboradores do arquivo utilizam para averiguar se descartam ou preservam determinado documento de conhecimento.

Os instrumentos de plano de classificação e tabela de temporalidade foram planejados e recentemente criados por uma equipe de arquivistas e técnicos, assim,

começaram a realizar descartes dos documentos que não são úteis à organização. Hoje o arquivo possui um grande volume de documentos que não são necessários.

“Temos conhecimentos registrados repetidos e que precisamos fazer uma checagem visando uma eliminação adequada e legalizada, através da política, porque até então só estamos descartando com a autorização de gerentes das unidades.” (GESTORA DO CONHECIMENTO E ARQUIVO DO SEBRAE/PB, 2018).

Entende-se que além de ser função da organização, a atualização do conhecimento útil possui uma forte influência pessoal por parte dos colaboradores porque são eles que produzem, avaliam e sabem o que precisarão ou não para tomar qualquer decisão, no entanto, devem seguir diretrizes formais criadas pela empresa.

Embora as atividades de organização não estejam diretamente correspondidas ao processo de atualização, percebe-se que na realidade da organização que fora pesquisada, as ações tomadas mostram que a organização do conhecimento é de fundamental importância para que as medidas avaliativas de atualização do conhecimento útil aconteçam de forma eficiente e eficaz.

Por fim, considerando o processo de *‘organização do conhecimento’* e *‘atualização do conhecimento’*, entende-se que ambas são responsáveis pela qualidade dos conhecimentos explícitos (informações), tendo em vista que é necessária a organização eficiente desses documentos para que, futuramente, por meio de práticas de diagnósticos e avaliação de documentos, os responsáveis por essas atividades tenham maior facilidade na decisão de atualizar e eliminar/descartar as informações necessárias.

Conforme a gestora do conhecimento e do arquivo SEBRAE/PB outra importante atividade que pode ajudar esse processo, mas que por enquanto está suspenso na organização é a GED, pois propicia maior qualidade, expondo que *“a gestão eletrônica de documentos, no ponto de vista da realidade do SEBRAE aqui, contribuiu com a organização necessária e apoiou no descarte de conhecimentos repetitivos, que só ocupavam espaço e não agregavam valores”*.

Batista e Quandt (2015) identificam que gerir esses conteúdos eletronicamente é um meio de prática que analisa as informações contidas em

bases de conhecimento organizacional, sendo relacionada com as informações relevantes que são acessadas.

7.4.3 Síntese e inferências da categoria atualização do conhecimento

Na quarta e última categoria da pesquisa, buscou-se analisar como acontecem as ações do processo de atualização do conhecimento do SEBRAE/PB, considerando-se o monitoramento e avaliação do conhecimento, a eliminação do conhecimento e as práticas arquivísticas associadas a este processo. Desse modo, apresenta-se o Quadro 15 com a síntese dos resultados alcançados na pesquisa e, logo após, as possíveis inferências.

Quadro 15 – Síntese das ações de atualização do conhecimento

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO	
Contexto do SEBRAE/PB	Práticas Arquivísticas identificadas
<ul style="list-style-type: none"> - Dentre as ações que a organização SEBRAE na Paraíba já obteve para o monitoramento do conhecimento, destaca-se o diagnóstico situacional realizado, de fato, uma única vez, procurando entender se os conhecimentos registrados eram úteis ou não à organização, na época. Hoje, a empresa reconhece a necessidade de estabelecer essa prática efetivamente, já que só a realiza rapidamente, quando sente a necessidade. - O SEBRAE/PB avalia os documentos de conhecimento no momento que estes entram no setor de arquivos. É uma prática apoiada ao processo de seleção dos registros de conhecimento. No que se refere aos sistemas que compõem os documentos eletrônicos e digitais de conhecimento, a empresa avalia, de forma parcial, o que precisa ser feito e/ou complementados. 	<p>As práticas realizadas no âmbito do arquivo do SEBRAE/PB que foram evidenciadas nessa subcategoria são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de documentos; - Avaliação de documentos.
ELIMINAÇÃO DO CONHECIMENTO	
Contexto do SEBRAE/PB	Práticas Arquivísticas identificadas
<ul style="list-style-type: none"> - Para realizar os procedimentos de eliminação ou descarte do conhecimento, o SEBRAE/PB, utiliza instrumentos que direcionam a maneira correta quanto à “vida” útil do conhecimento na organização, são eles: planos de classificação e tabela de temporalidade dos documentos. - Na organização, a avaliação de documentos de conhecimento possui uma forte influência pessoal (por parte dos colaboradores), por serem os autores que produziram determinados documentos de conhecimento. - O processo de organização do conhecimento, no SEBRAE/PB, possui significativa influência no processo de 	<p>As práticas realizadas no âmbito do arquivo do SEBRAE/PB que foram evidenciadas nessa subcategoria são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoio de instrumento de plano de classificação de documentos; - Tabela de temporalidade de documentos; - Utilização da GED

atualização do conhecimento. - A GED propicia maior qualidade na técnica de descarte ou eliminação dos registros de conhecimento que não são úteis ou que possuem documentos repetitivos.	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa (2018)

Os resultados apresentados nesta categoria permitem concluir que a atualização do conhecimento é um processo que se apoia em práticas de seleção do conhecimento e organização do conhecimento na realidade do SEBRAE/PB.

Em decorrência disto, identifica-se também que tanto no monitoramento e avaliação do conhecimento como na eliminação de conhecimento, existem práticas arquivísticas associadas a este processo, como: diagnóstico e avaliação de documentos e instrumentos de organização e recuperação de documentos.

Pode-se inferir que, mesmo não sendo atividades planejadas pela organização, essas ações validam o entendimento de que este processo de atualização é importante na construção e preservação da memória organizacional, tendo em vista que busca manter conhecimentos úteis e necessários armazenados nos arquivos, repositórios e sistemas no ambiente empresarial.

7.5 Representação das dimensões da Memória Organizacional no contexto dos processos de Gestão do Conhecimento associados às práticas arquivísticas

Após a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos da pesquisa realizada na organização SEBRAE/PB, compreendeu-se que a memória organizacional é formada e preservada pelos conhecimentos criados no compartilhamento e socialização do conhecimento, ou seja, por práticas de gestão do conhecimento, como também recebe contribuições de práticas realizadas no ambiente arquivístico.

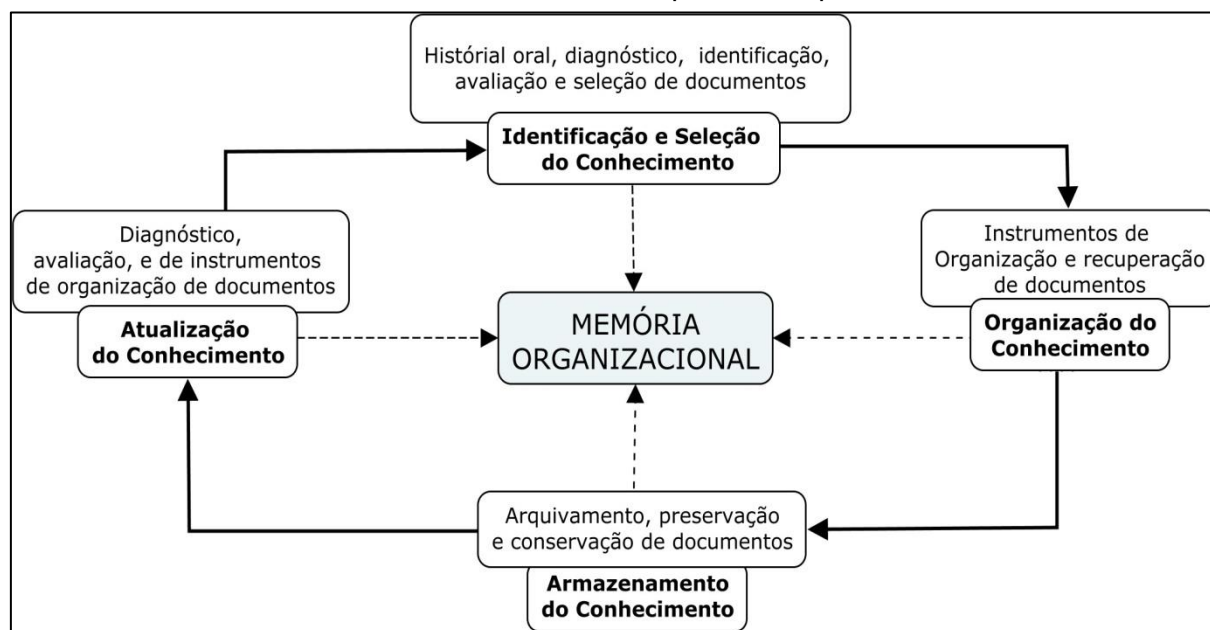
A memória organizacional em uma organização baseada em conhecimento é apoiada por atividades realizadas tanto por gestores de conhecimento, quanto por arquivistas. Representar as dimensões da memória organizacional conforme os resultados alcançados e inferências poderá subsidiar, sobremaneira, no que diz respeito à melhoria das atividades dos cientistas da informação, de arquivistas e de gestores da informação e do conhecimento, buscando utilizá-la nas variadas

organizações que se atentam em valorizar e preservar o conhecimento individual e organizacional.

Para tanto, só é possível colocar a MO em evidência e em execução nas organizações que possuam a cultura de identificar, selecionar e compartilhar conhecimento entre seus colaboradores. Nessa perspectiva, adotam-se as dimensões de memória organizacional conforme os resultados e inferências desta pesquisa que podem contribuir com a atuação dos profissionais da informação, mais precisamente aos arquivistas, que são responsáveis pelo planejamento e efetivação de práticas arquivísticas.

Com base nos fundamentos teóricos, os processos de GC que viabilizaram o sistema de categorias, subcategorias e indicadores nessa pesquisa se apoiam quatro processos, a saber: seleção, organização, armazenamento e atualização do conhecimento. Após a coleta, demonstração, análise e inferências dos resultados alcançados nesta dissertação, expõe-se uma representação dos resultados da pesquisa com o acréscimo de mais uma atividade ao processo de seleção do conhecimento, avaliado como importante na cadeia construtiva, formando assim as dimensões de uma memória organizacional, conforme representa a Figura 31, construída a partir do *software Cmap Tools*.

Figura 31 – Memória Organizacional no contexto dos processos de Gestão do Conhecimento associados às práticas arquivísticas



Fonte: Elaboração própria, de acordo com os resultados e inferências da pesquisa (2018)

Ao visualizar a Figura 31, nota-se que a memória organizacional está na centralidade do modelo representativo, recebendo contribuições para sua formação e preservação a partir de importantes processos da gestão do conhecimento associados a diversas práticas arquivísticas, a saber:

Identificação e seleção do conhecimento associado às práticas de a **história oral, diagnóstico, identificação, avaliação e seleção de documentos**, que se refere aos procedimentos de identificar e selecionar as pessoas certas, nos momentos adequados. Para isto, sempre é necessário manter a cultura de compartilhamento de conhecimento entre os principais funcionários detentores de conhecimento por meio de práticas efetivas de gestão do conhecimento. Além disso, numa perspectiva de documento ou registro de conhecimento, a organização propicia a realização de diagnóstico situacional, identifica os principais documentos relativos à memória organizacional e os seleciona nesse processo construtivo.

Em seguida, tem-se o processo de **organização do conhecimento** associado às práticas arquivísticas voltadas aos **instrumentos de organização e recuperação de documentos**. Conforme se pôde compreender a partir da pesquisa realizada, organizar os documentos ou registros de conhecimento é uma etapa muito importante nas atividades de gestão do conhecimento, tendo em vista que a gestão não se limita apenas na fase de socialização, mas também no registro daquilo que ficará para sua memória organizacional. Assim, tornam-se essenciais os instrumentos de classificação, descrição, sistemas de taxonomias, tabelas de temporalidade, dentre outros, para uma melhor eficiência nas atividades de organizar e recuperar os conhecimentos explícitos.

Após identificação, seleção e organização do conhecimento, faz-se necessário a realização da **retenção, armazenamento ou arquivamento do conhecimento** associado às práticas arquivísticas de **arquivar, preservar e conservar** todos esses conhecimentos explicitados e registrados. Essa ação contribui com a formação, de fato, da memória organizacional. Existem diferentes tipos e formatos de documentos, seja em suporte de papel ou no meio físico, dependendo de como são registrados tal conhecimento. Os diretórios, sistemas, bancos de dados são os meios mais em evidência nos dias de hoje, tendo em vista a aceleração da evolução das TICs nos ambientes organizacionais. Para manter esses documentos viáveis e protegidos, se faz necessária as atividades de

preservação e conservação dos conhecimentos tanto nos suportes físicos, como nos digitais.

Ainda como atividade importante para preservação e sustentação do conhecimento armazenado na memória organizacional, tem-se o processo de **atualização do conhecimento** associado às práticas arquivísticas realizadas no processo de seleção do conhecimento por meio de **diagnósticos** e **avaliações**, como também no processo de organização do conhecimento, com o auxílio dos **instrumentos de recuperação de documentos**. Tudo isto contribui para execução de atualizar os conhecimentos da organização para mantê-los tendenciosos às demandas e objetivos organizacionais. É importante avaliar esses documentos no sentido de tomar decisão entre manter e eliminar ou descartar os que não são mais úteis para a instituição.

De grosso modo e de importante menção, cada processo tem sua função e objetivo a ser atingindo, possibilitando a execução de uma para outra, no entanto, é uma representação flexível, o que implica dizer que nem sempre na organização SEBRAE na Paraíba ocorre de forma processual, mas de acordo com suas necessidades.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a presente dissertação intitulada “*Memória organizacional no contexto dos processos de gestão do conhecimento associado às práticas arquivísticas*”, esta pesquisa teve a incumbência de **analisar como os processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas podem contribuir com a formação e preservação da memória organizacional no SEBRAE/PB.**

Inicialmente foi necessário o cumprimento de leituras que propiciassem o desenvolvimento dos capítulos que formam os construtos teóricos, a partir da revisão de literatura. Deste modo, foram abordados os elementos fundamentais e que fazem parte do desenvolvimento das temáticas envolvidas nesta pesquisa – Memória Organizacional, Gestão do Conhecimento e Práticas Arquivísticas – assim, se deu a discussão sobre *dado, informação e conhecimento no contexto da memória, da gestão e do arquivo, numa perspectiva organizacional.*

Neste capítulo, foram elencados e explicados o conjunto de conceitos, teorias e relações entre os fenômenos em discussão, que servem de base às pesquisas no contexto da área da Ciência da Informação. Aqui, partiu-se da perspectiva das relações entre as práticas exercidas na construção da memória organizacional, no âmbito da gestão do conhecimento e nos meios que se entrelaçam com as práticas arquivísticas.

Posteriormente, partiu-se para o *desenvolvimento teórico e discursivo acerca da memória organizacional.* Como tema central, foi imprescindível contextualizar essa temática desde uma perspectiva individual à organizacional, tendo em vista que a memória está relacionada a diversas áreas de conhecimento, e no contexto das organizações, pode ser entendida como um fenômeno que parte das ações humanas, das interações entre os grupos ou em coletivo e das lembranças que marcam e deixam neste cenário. O capítulo ainda trouxe as concepções teóricas a respeito da MO, para o entendimento básico de onde este trabalho almejou chegar.

Para compreensão da temática *Gestão do Conhecimento*, foi apresentado um panorama sobre sua origem e desenvolvimento de maneira que seja possível o entendimento sobre suas raízes e seus antecedentes que a influenciaram como disciplina científica. Os aspectos conceituais e práticos foram postos a discussão com o objetivo de elucidar como se relacionam os conceitos e práticas da GC, tendo em vista que são intimamente relacionados. Apoiou-se então, em autores clássicos

e contemporâneos da Ciência da Informação, bem como de outras áreas de conhecimento – Arquivologia e Administração – tendo em vista que tanto a área de pesquisa do referido estudo, bem como os temas propostos são interdisciplinares.

Por conseguinte, a discussão parte para uma fase pragmática ao serem colocados em ênfase os modelos processuais da gestão do conhecimento. Esta parte do presente capítulo foi essencial para elencar os modelos identificados na literatura que contemplam fases/etapas de preservação do conhecimento já que o foco maior era no contexto da memória organizacional.

Assim, destacaram-se os processos de *Seleção do Conhecimento* nos modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Cianconi (2003); *Organização do Conhecimento*, proposta nos modelos de Stollenwerk (2001) e Cianconi (2003); *Retenção, Armazenamento ou Arquivamento do Conhecimento* nos modelos de Stollenwerk (2001), Probst, Raub e Romhardt (2002) e Bergeron (2003) e, por fim, *Atualização do Conhecimento* proposta nos modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Bergeron (2003). Estes processos foram fundamentais e serviram como parâmetros de entendimento dos processos da GC que buscam preservar o conhecimento organizacional e consequentemente podem contribuir com a memória organizacional.

Ainda na fundamentação teórica, foi desenvolvido o capítulo sobre *Arquivo e suas práticas apresentando os contributos teóricos e práticos na conjuntura de Memória Organizacional*. Além de apresentar os princípios e teorias que circundam o termo arquivo e documento, foi proporcionada a visualização das práticas realizadas nos ambientes arquivísticos ou práticas arquivísticas.

A importância para o entendimento dessas práticas apoia-se no contexto de que elas podem estar associadas aos procedimentos ou processos de preservação do conhecimento organizacional, nos modelos de GC, conforme foi verificado no desenvolvimento da pesquisa, no campo estudado.

Para que fosse atendido por completo o objetivo proposto, definiu-se uma metodologia que fora considerada pertinente à abordagem do objeto e objetivo da pesquisa, sendo realizada a coleta de dados com base em um sistema de categorias formulado a partir da revisão de literatura, baseado em autores nacionais e internacionais para inserção do pesquisador no campo. Após a coleta, os dados foram analisados de acordo com a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

Com a intenção de analisar como se dão os processos da gestão do conhecimento conjuntamente com as práticas arquivísticas no contexto da memória organizacional, foi escolhida uma organização baseada em conhecimento, o SEBRAE/PB. Para atender o primeiro objetivo específico – (a) – que consistiu em descrever a adoção da gestão do conhecimento da organização pesquisada, foi necessário analisar dos documentos estruturantes e estratégicos do SEBRAE na Paraíba, identificando sua missão, visão, valores e objetivos e nos que dizem respeito à GC.

Constatou-se que o gerenciamento do conhecimento tem por objetivo agregar valor ao negócio do SEBRAE/PB ao reconhecer o conhecimento como um ativo importante para a estratégia da organização. Na organização, o GC está sob responsabilidade da UMCC que, tem dentre suas finalidades ou como atividades, prover a gestão do conhecimento, bem como é a unidade responsável pelas atividades inerentes ao setor de arquivo.

Após identificar os processos da gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas por meio de observação direta intensiva, validado com a gestora responsável pela GC e setor de arquivo do SEBRAE/PB e, ainda, analisado os arquivos que compõem esses processos e inferir suas possíveis contribuições, os objetivos específicos (b), (c), (d) e (e) apresentados no capítulo sete dessa dissertação, foram atendidos e discutidos chegando aos seguintes resultados conclusivos:

- No processo de *Seleção do Conhecimento* foi verificada a existência da identificação e seleção do conhecimento por meio de práticas tanto da gestão do conhecimento como: depoimentos e/ou entrevistas (*storytelling*) com pessoas aposentadas e antigas da organização, colaboradores gestores e idealizadores ou clientes de sucesso, como também práticas arquivísticas de diagnóstico, identificação, seleção e avaliação de documentos ou registros de conhecimento. Corroborando para afirmação de que ao serem associados, podem contribuir com a formação e preservação da memória da organização SEBRAE na Paraíba;
- No processo de *Organização do Conhecimento*, analisou-se que a organização ainda não se baseia em políticas necessárias até o momento da pesquisa, no entanto, o estudo aponta a aprovação de uma política de gestão de documentos que poderá propiciar uma melhor organização dos

documentos e registros de conhecimentos mesmo havendo a criação de critérios e métodos criados pela própria organização, o que culmina na utilização de instrumentos de organização e recuperação de documentos propostas pelo arquivo. Dentre estes critérios realizados pelo SEBRAE/PB, destacaram-se como práticas arquivísticas os planos de classificação, tabela de temporalidade, descrição e catálogos. Isto corrobora com a eficiência de preservar os conhecimentos criados na organização e consequentemente com sua memória organizacional.

- No processo de *Retenção / Armazenamento ou Arquivamento do conhecimento*, obteve-se como resultados a cultura de arquivar os documentos de conhecimento produzidos no âmbito organizacional, mesmo com suas limitações, o SEBRAE/PB busca preservar seu conhecimento no arquivo ou em diretórios, sistemas repositórios. A organização mantém os documentos ou registros de conhecimento com práticas arquivísticas voltados à conservação e preservação de documentos em suportes físicos, e planeja uma futura preservação digital com atividades voltadas para GED e OAIS no âmbito da integração dos seus sistemas. Portanto, as práticas de guarda ou de arquivamento são essenciais no processo de constituição da memória organizacional, no campo estudado.
- No processo de *Atualização do Conhecimento* foram identificadas práticas de monitoramento e avaliação do conhecimento da organização, percebendo-se que, no SEBRAE/PB, esta é uma fase que tem total ligação com seleção e organização a partir da utilização de práticas arquivísticas como o diagnóstico e avaliação de documentos com o apoio de instrumentos de recuperação de documentos criados pelo setor de arquivo. Quanto à eliminação dos conhecimentos explícitos ou de documentos, a organização tem realizado o processo de descarte de documentos repetitivos e não úteis, que pode ser considerada uma ação para atualizar os conhecimentos. Portanto, a realização desses procedimentos identificados nos resultados coopera para uma melhor efetivação e preservação da memória.

Com esses resultados conclusivos, foi possível expor uma representação das dimensões da memória organizacional no contexto dos processos de gestão do

conhecimento associados às práticas arquivísticas. Isto corroborou para atingir-se o último objetivo específico desta pesquisa (f).

Assinala-se que o estudo conseguiu compreender e atingir os objetivos específicos que serviram como instrumental para efetivação e validação do objetivo geral desta pesquisa, confirmando o pressuposto inicial de que *os processos de gerenciamento do conhecimento nos ambientes organizacionais podem ser associados às práticas arquivísticas, buscando contribuir com a formação e preservação da memória das organizações, tendo em vista que a MO é composta pelo conhecimento criado e, também, com o apoio de práticas arquivísticas.*

Isso corrobora para o entendimento e resolução das questões periféricas que circundaram o processo de indagações no tocante a essa pesquisa. A primeira questão buscava saber se *“a partir das características de registro, armazenamento e preservação do conhecimento efetivadas nos processos de gestão do conhecimento, pode-se constituir uma memória organizacional?”* Esse questionamento pode ser compreendido que sim, é necessária a adoção de ações integradas que centrem nos processos de identificação, seleção, organização, arquivamento, atualização e eliminação de conhecimentos voltados a memória organizacional, como foi visto nos resultados obtidos no campo estudado.

Se o intuito da memória organizacional é promover a reutilização de habilidades, experiências, decisões e conhecimentos criados no passado por meio da gestão do conhecimento da organização, quais práticas arquivísticas podem contribuir com este processo? A esse segundo questionamento periférico, ressalta-se que existem várias possibilidades de respostas, no entanto, percebeu-se que na literatura deste trabalho, bem como nos resultados obtidos, que existem muitas práticas arquivísticas e que elas dependem do contexto em que a empresa, instituição ou organização dá a cada uma delas. Neste estudo, percebeu-se que práticas como diagnóstico, identificação, seleção, instrumentos de organização e recuperação, conservação, preservação de documentos contribuem significativamente com a memória organizacional, quando associadas com os processos de GC.

As respostas a estes questionamentos periféricos consistem em reconhecer que a questão-problema ou central dessa dissertação foi solucionada a partir do conhecimento e das possibilidades existentes na integração ou associação dos processos da gestão do conhecimento com as práticas arquivísticas no contexto de

formar, preservar e manter uma memória organizacional, com base na realidade do SEBRAE/PB.

Pode-se concluir que, na organização pesquisada, existem ações efetivas dos processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas, mas que precisam criar diretrizes ou políticas mais consistentes para o melhoramento destes, dando continuidade às atividades que colaboram para manter a memória organizacional cada vez mais atualizada no ambiente de trabalho dos colaboradores e para os clientes desta organização.

Nesse contexto, as limitações desta pesquisa está na condição de ter sido realizada em uma única organização, o que puderam ser representadas as dimensões da MO por um caso específico. Propõe-se que novos estudos científicos sobre as temáticas possam ser realizadas, deste feito, novos resultados científicos acerca dos processos de GC associados às práticas arquivísticas poderão ser validados em mais de um campo, em mais de uma empresa baseada em conhecimento.

Para tanto, às empresas, instituições ou organizações que buscam formar e preservar uma memória organizacional ou manter o conhecimento organizacional por longas datas, devem buscar as seguintes características básicas:

- ✓ Manter uma cultura organizacional propícia e adoção da gestão do conhecimento;
- ✓ Criar políticas de gestão do conhecimento e de práticas arquivísticas;
- ✓ Conservar a relação estratégica entre a gestão do conhecimento alinhada ao setor de arquivo;
- ✓ Possuir uma equipe integrada e interdisciplinar no setor de arquivo;
- ✓ Conhecer, planejar e preservar os conhecimentos de uma organização visando sua memória organizacional;

A pesquisa contribui para chamar à atenção dos profissionais da informação, mais precisamente dos arquivistas, que devem estar atentos às mudanças exigidas pelo mercado de trabalho. É notório o quanto o perfil destes profissionais está mudando de acordo com a evolução da Sociedade da Informação e do Conhecimento e, além disso, constata-se que a integração entre as áreas de

Arquivologia e Ciência da Informação por meio da temática Gestão do Conhecimento é possível e que estes campos científicos devem propiciar e motivar o ensino, a pesquisa e a extensão nesse contexto.

Ressalta-se que este estudo tem o propósito de provocar novas problematizações e resoluções de outras pesquisas. Assim, não estão encerradas as discussões apresentadas por perceber que são temáticas e realidades que precisam de uma maior compreensão por parte dos estudantes e pesquisadores nas áreas de Ciência da Informação e Arquivologia, bem como de profissionais da informação e gestores organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABECKER, A. et al. Toward a technology for organizational memories. **IEEE Intelligent Systems**, Los Angeles, v. 13, n. 3, p. 40-48, May/Jun. 1998.
- ALVARES, L.; BAPTISTA, S. G. ARAÚJO JÚNIOR, R. H. Gestão do Conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 235-252, jul./dez. 2010. Disponível em: [file:///C:/Users/pc/Downloads/15124-63441-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/15124-63441-2-PB%20(1).pdf). Acesso em: 20 fev. 2018.
- ALVES, E. C.; AQUINO, M. A. A. Pesquisa Qualitativa: origens, desenvolvimento e utilização nas dissertações do PPGCI/UFPB – 2008 A 2012. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.22, p. 79-100, Número Especial, 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/13678/0>. Acesso em: 28 abr. 2018.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ARAÚJO, C. A. Á. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57-79, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/19120/10827>. Acesso em: 15 jan. 2018.
- _____. Teorias e tendências contemporâneas da ciência da informação. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 9-34, jul./dez. 2017. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/20162/71589>. Acesso em: 12 jan. 2018.
- _____. **O que é Ciência da Informação**. Belo Horizonte: KMA, 2018. 132 p.
- ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística**. Arquivo Nacional, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: www.arquivonacional.gov.br/download/dic_term_arq.pdf. Acesso: 12 fev. 2018.
- ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS HOLANDESES. **Manual de arranjo e descrição de arquivos**. Tradução de Manuel Adolfo Wanderley. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional. 1960.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN. **UNE ISO 15489-1**. Información y Documentación. Parte 1- Conceptos y principios. Aenor: Madrid, 2016.
- ATWOOD, M. E. **Organizational memory systems**: challenges for information technology. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS, 2002. p. 919-927.
- ATKINSON, R. W. **Seleção para preservação**: uma abordagem materialística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1997.

BARBOSA, R. R. Gestão do conhecimento na literatura acadêmica: um estudo sobre a produção científica na Base Scopus. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 14., 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2013.

_____. Gestão da Informação e do Conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v.13, n. esp., p.1-25, 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>. Acesso em: 01 fev. 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002.

BARROS, C. M.; et al. Preservação do Conhecimento e Programa Estratégico IFLA sobre Preservação e Conservação – PAC. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.5, n.1, mar. 2015.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa: práticas de gestão do conhecimento. Texto para discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro: Ipeia, 2015.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Cultrix, 1973.

BELKIN, N. Anomalous states of knowledge as a basis for information retrieval. **Canadian Journal of Information Science**, v.5, p.133-143, 1980.

_____. The cognitive viewpoint in information science. **Journal of Information Science**, v. 16, n. 1, p.11-15, 1990.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BERGERON, B. P. **Essentials of knowledge management**. Chischester: John Wiley & Sons, 2003.

BOSI, E. **Memória e sociedade**: lembrança de velhos. 3 ed. São Paulo: Companhia das letras, 1994.

BRASCHER, M.; CAFÉ, L. Organização da Informação ou Organização do Conhecimento? *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 9., 2008. São Paulo, **Anais...** São Paulo, USP, 2008. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/ixenancib/paper/viewFile/3016/2142>. Acesso em: 20 jan. 2018.

BRASIL. Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991. **Dispões sobre a política Nacional de arquivos públicos e privados**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8159.htm. Acesso em: 12 fev. 2018.

_____. Decreto 8.539, de 8 de outubro de 2015. **Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acesso em: 16 dez. 2018.

BROOKES, B. C. The foundations of information science. **Journal of Information Science**, Amsterdã, v.2, n. 3/4, p. 125-133, 1980.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v.45, n.5, p.351-360, 1991. Disponível em: <http://www.uff.br/ppgci/editais/bucklandcomocoisa.pdf>. Acesso em 27. Set. 2017.

_____. What is a "Document"? **Journal of the American Society for Information Science**, v. 48, n 9, p. 804-809, 1997.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CÂMARA, R. S.; BUFREM, L. S. A memória em bibliografias dos Programas de Pós-graduação em Ciência da Informação do Brasil. *In*: ENCONTRO BRASILEIRO DE BIBIOMETRIA E CIENTOMETRIA, 4, 2014. Recife, **Anais...** São Paulo, UFPE, 2014.

CAMARGO, A. M.; GOULART, S. **Centros de memória: uma proposta de definição**. São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2015.

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da Informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - Enancib, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2003. Disponível em: http://www.capurro.de/enancib_p.htm. Acesso em: 10 mar. 2018.

_____.; HJØRLAND, B. O conceito de Informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, p.148-207, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/CAPURRO.pdf>. Acesso em 17 jan. 2018.

CARLAN, E.; MEDEIROS, M. B. B. Sistemas de organização do conhecimento na visão da Ciência da Informação. **RICI: Revista Ibero-Americana em Ciência da Informação**, Brasília, v. 4, n. 2, p. 53-73, ago./dez. 2011.

CARVALHO; E. L.; LONGO, R. M. J. Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão. **Informação & Informação**. Londrina/PR, v. 7, n.2, p.113-133, jul./dez. 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1996. 698 p.

CHARTIER, R. **A aventura do livro: do leitor ao navegador**. São Paulo: UNESP/IMESP, 1999. 159 p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

CIANCONI, R. **Gestão do Conhecimento: visões de indivíduos e organizações no Brasil**. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicação – UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

CONKLIN, J. **Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy**. CogNexus Institute, 2001. Disponível em: <http://cognexus.org/dom.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2018.

CORRÊA, F.; ZIVIANE, F.; FRANÇA, R. S. Produções científicas sobre gestão do conhecimento: uma análise bidirecional de autores versus referências literárias. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17., Salvador, 2016. **Anais...** Salvador: UFBA, 2016.

COSTA, I. T. M. **Memória institucional: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997. 161 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

_____. **Vencendo com as melhores ideias: como fazer as grandes ideias acontecerem na sua empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

DELMAS, B. **Arquivos para quê?** Tradução de Danielle Ardaillon. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso (iFHC), 2010. 196 p.

DIEPSTRATEN, J. **Knowledge in action**. Dordrecht: Triam, 1996.

DUARTE, E. N. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais**. João Pessoa, 2003. 300f. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, 2003.

_____. LIRA, S. L.; LIRA, W. S. Gestão do Conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. In: DUARTE, E. N.; LIRA, S. L.; LLARENA, R. A. S. (Orgs). **Da informação à auditoria do conhecimento: a base para inteligência organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. p. 269-308.

_____. et al. Práxis de gestão do conhecimento no ambiente das organizações no escopo da ciência da informação. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 16., 2015, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2015.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 7.a ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

EBOLI, M. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **ERA**, São Paulo, v. 45, n.4, p.118-122, out./dez. 2005.

ESTEBAN NAVARRO, M. Á.; NAVARRO BONILLA, D. Gestión del conocimiento y servicios de inteligencia: la dimensión estratégica de la información. **El profesional de la información**, v. 12, n. 4, p. 269-281, 2003.

FEITOZA, R. A. B. **A interface entre a memória organizacional e a gestão do conhecimento**: observações no arquivo do Sebrae/PB. 2016, Trabalho de Conclusão de Curso – TCC (Graduação em Arquivologia), Universidade Federal da Paraíba –UFPB, 2016.

_____.; et al. Memória organizacional na Ciência da Informação: desvendando relações com o conhecimento organizacional. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 473-498, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/80274>. Acesso em: 12 jan. 2019.

FONSECA, M. O. **Arquivologia e Ciência da Informação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FREIRE, et al. Memória Organizacional e seu papel na Gestão do Conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v.14, n.33, p.41-51, ago. 2012.

FRÓES, T. Sociedade da informação, sociedade do conhecimento, sociedade da aprendizagem: implicações ético-políticas no limiar do século. *In: LUBRISCO, N. M. L.; BRANDÃO, L. M. B. (Orgs.). Informação e Informática*. Salvador. Editora EDUFBA. 2000. p. 283 a 306.

FROHMANN, B. O caráter social, material e público da informação. *In: FUJITA, M. S. L; MARTELETO, R. M; GINEZ, M. L. G. (Orgs). A dimensão epistemológica da Informação e suas interfaces técnicas, políticas e institucionais nos processos de produção, acesso e disseminação da informação*. São Paulo: Cultura Acadêmica; Marília; Fundep, 2008.

_____. O caráter social, material e público da informação na contemporaneidade. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 7., 2006, Marília. **Anais...** Marília: UNESP, 2006.

GAGETE, E.; TOTINI, B. Memória Empresarial - Uma análise da sua evolução. *In: NASSAR, P. (Org). Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Ed. Aberje, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. – 5 reimpr. São Paulo: ed. Atlas, 2012. 200 p.

GOMES, H. E. Arquivologia e Ciência da Informação – pontos de interseção. *In*: CAMPOS, M. L. A.; et al. (Orgs). **Produção, Tratamento, disseminação e uso de recursos informacionais heterogêneos**: diálogos interdisciplinares. Niterói: IACS/UFF, 2018. 241 p.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. O caráter seletivo das ações de informação. **Informare**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p.7-31, 1999.

_____. Novos cenários políticos para a informação. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 1, p. 27-40, jan./abr. 2002.

HJORLAND, B. What is knowledge organization (KO)?, **Knowl. Org.** n.2/n.3, 2008. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/277803483_What_is_Knowledge_Organization_KO. Acesso em: 5 dez. 2018.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. Tradução de Beatriz Sidou. 2. ed. São Paulo: Editora Centauro, 2013.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. *In*: NYSTROM, PC; STARBUCK WH. (Eds) **Handbook of organizational design**. New York/Oxford: 1981. p. 3-27.

HEDSTROM, M. Arquivos e memória coletiva: mais que uma metáfora, menos que uma analogia. *In*: EASTWOOD, T.; MACNEIL, H. (Orgs.) **Correntes atuais do pensamento arquivístico**. Tradução: MARTINS, A. B. Belo Horizonte: UFMG, 2016. 346 p.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento**: desafios a aprender. São Carlos: Compacta, 2009. 188 p.

INNARELLI, H. C. Preservação digital e seus dez mandamentos. *In*: SANTOS, V. B.; INNARELLI, H. C.; SOUSA, R. T. B. (Orgs.) **Arquivística**: temas contemporâneos: classificação, preservação digital e gestão do conhecimento. 3. ed. Distrito Federal: SENAC, 2013. p. 19-76.

JARDIM, J. M. A produção de conhecimento arquivístico: perspectivas internacionais e o caso brasileiro (1990-1995). **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 3, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0100-19651998000300001&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 14 jul. 2018.

KAJIMOTO, N.; VALENTIM, M. L. P. Aplicação do método *Storytelling* da gestão do conhecimento para constituição da memória organizacional do movimento *Shindo Renmei*. **RICI: Revista Ibero-americana em Ciência da Informação**, Brasília, v. 10, n. 2, p. 364-387, jul./dez.2017. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/19598/18637> Acesso em: 20 jan. 2018.

LAURENT, G. S. **Guarda e manuseio de materiais de registro sonoro**. Tradução de: PEDERSOLI JÚNIOR, J. L. Rio de Janeiro: Caderno n. 43 – Projeto Conservação Preventiva em Bibliotecas e Arquivos –CPBA: Arquivo Nacional, 2001. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/183738800/Guarda-e-Manuseio-de-Materiais-de-Registro-Sonoro-Projeto-Conservacao-Preventiva-em-Biblioteca-e-Arquivos.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2018.

LLANSÓ SANJUAN, J. La Norma ISO 15489-1 y 2. Análisis y contenido / Aplicación de la norma. **Arch-e**: Revista Andaluza de Archivos, n.1, 11 mayo 1992. Disponível em: <http://www.juntadeanalucia.es/cultura/archivos>. Acesso em: 4 fev. 2018.

LE COADIC, Y-F. **A ciência da informação**. 2. ed. revisado e atualizado. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2004.

LEITE, E. S. **Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras**: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho do negócio. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) -- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

LIMA, J. S. B.; ALVARES, L. M. A. R. Ciência da Informação e gestão do conhecimento: uma análise de suas interseções. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.47 n.3, p.107-116, set./dez. 2018.

LIMA, E. S. **Diretrizes de uma política integrada de gestão de documental, da informação e do conhecimento no Sebrae Paraíba**. 2017. 150 fls. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Universidade Federal da Paraíba, 2017.

LIMA, I. F.; SANTOS, R. R.; LLARENA, R. A. S. Informação: Tecendo os fios dos conceitos. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Org.). **Da informação à auditoria do conhecimento**: a base para inteligência organizacional. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. p. 13-44.

LOUREIRO, E. C. **Conhecimento e memória na Casa de Oswaldo Cruz/Fiocruz**: reflexões e elementos para constituição de iniciativas de memória organizacional. 2016. 190f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTELETO, R. M. Lugar da cultura no campo de estudos da informação: cenários prospectivos. In: LARA, M. L. G.; FUJINO, A.; NORONHA, D. P. (Org.). **Informação e Contemporaneidade**: perspectivas. São Paulo: Néctar; ECA/USP, 2007. p. 13-26.

MELGAR-SASIETA, H. A. M.; BEPPLER, F. D.; PACHECO, R. C. S. A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, ago. 2011.

McGARRY, K. J. **Da documentação à informação**: um conceito em evolução. Lisboa: Editorial Presença, 1984. 196 p.

MENEZES, E. M. de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso na COHAB. Brasília: UCB, 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação – Universidade Católica de Brasília (UCB).

MOLINA, L. G. **Memória Organizacional e a constituição de bases de conhecimento**. Marília, 2013. F. Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) – Universidade Estadual Paulista (Unesp).

_____.; VALENTIM, M. L. P. Memória Organizacional, Memória Corporativa e Memória Institucional: discussões conceituais e terminológicas. **Revista EDICIC**, v.1, n.1, p. 262-276, 2011.

MORESI, E. A. D. Memória organizacional e gestão do conhecimento. *In*: TAPARANOFF, K. (Org.). **Inteligência, Informação e Conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

NASCIMENTO, N. M. N.; *et. al.* Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 29-44, jan. 2016.

_____.; PAZIN-VITORIANO, M. C. C. O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 202-227, jan/abr. 2017. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/65931/39119>. Acesso em: 24 jan. 2018.

NEGREIROS, L. R.; DIAS, E. J. W. A prática arquivística: os métodos da disciplina e os documentos tradicionais e contemporâneos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n.3, p. 2-19, set./dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n3/a02v13n3.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORA, Pierre. Entre a memória e a história: a problemática dos lugares. **Projeto História**, n. 10, p. 7-28, dez. 1993.

OLIVEIRA, S. R. Memória Institucional: lugar de (re) construção de uma memória coletiva? In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da Informação e Conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

PAES, M. L. **Arquivo: teoria e prática**. 3. ed. Revisado e ampliado. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 228 p.

PAIVA, S. B. **Uma abordagem gerencial do capital intelectual em uma organização baseada em conhecimento: o caso do SABRAE/PB**. 2005. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2005.

PAIVA, S. B.; ARAGÃO, P. O. R.; PEREIRA, S. L. Gestão do conhecimento em uma organização baseada em conhecimento: uma abordagem qualitativa. **Produção & Produção**, n. 8, n. 2, jun. 2005. p. 37-56.

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. O conhecimento e sua gestão em organizações. TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p.117-138.

_____. **Gestión del conocimiento em las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis**. España: Ediciones Trea, S. L., 2008. 259 p.

PINHEIRO, L. V. R. Ciência da Informação: desdobramentos disciplinares, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade. In: GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N.; ORRICO, E. G. D. (orgs.). **Políticas de memória e informação: reflexos na organização do conhecimento**. Natal: Editora Universitária da UFRN/ EDUFRN, 2006, p. 111-141. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/18/1/Pinheirodesdobramentos.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2018.

_____. **A Ciência da Informação entre sombra e luz: domínio epistemológico e campo interdisciplinar**. 1997. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura) – UFRJ/ECO, Rio de Janeiro, 1997.

PINHEIRO, M. I. S.; et. al. Pela preservação da memória documental como garantia de acesso à informação, à memória e à cidadania. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis**, v. 14, n. 2, 513-530 jul./dez., 2009.

POLLAK, M. “Memória e identidade social”. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, 1992.

PORTAL SEBRAE/PB. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb?codUf=16>. Acesso em: 5 Out. 2018.

POZO, J. **Aquisição de conhecimento: quando a carne se faz verbo**. Tradução de Antonio Feltrin. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUINN, J.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Novas formas de organização. *In*: MINTZ-BERG, H. QUINN, J. **O processo de estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 157-167

REZENDE, D. A. Sistemas de conhecimento e as relações com a gestão do conhecimento e a inteligência organizacional nas empresas privadas e nas organizações públicas. *In*: TARAPANOFF, K. **Inteligência, Informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. p. 257-276.

RHOADS, J. B. **La función de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información: un estudio del Ramp**. Paris: UNESCO, 1989.

RICHARDSON, R. J.; et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 334p.

ROBREDO, J. Do documento impresso à informação nas nuvens: reflexões. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v.7, n.1, p.19-42, mar., 2011. Disponível em: http://www.brapci.ufpr.br/brapci/repositorio/2011/04/pdf_0d9e45daa9_0015643.pdf. Acesso em: 30 jan. 2018.

ROUSSEAU, J.; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

SMIT, J. W. Arquivologia/Biblioteconomia: interfaces das Ciências da Informação. **Informação & Informação**, Londrina, v. 8, n. 2, jun./dez. 2003.

SAMPIERE, R. F.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.1, n.1, p.41-62, 1996.

SANTA ANNA, J. A Arquivística no universo da Ciência da Informação: práticas profissionais em (re)construção. **Biblionline**, João Pessoa, v. 11, n. 2, p. 5-18, 2015. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/25204/15175>. Acesso em: 15 dez. 2018.

_____. Relações paradigmáticas entre Arquivologia e Ciência da Informação: a vivência prática de um arquivo. **Biblos: Journal of Librarianship and Information Science**, n. 72, 2018. Disponível em: <http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/506/343>. Acesso em: 25 ago. 2018.

SANTOS, H. M.; FLORES, D. Um diálogo entre arquivo, conhecimento e tecnologia. **Biblos**, Brasília, DF, n. 60, p. 55-62, 2015. Disponível em: <http://biblios.pitt.edu>. Acesso em: 11 jan. 2019.

SANTOS, V. B. A prática arquivística em tempos de gestão do conhecimento. *In*: SANTOS, V. B.; INNARELLI, H. C.; SOUSA, R. T. B. (Orgs.) **Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação digital e gestão do conhecimento**. 3. ed. Distrito Federal: SENAC, 2013. 224 p.

SEAGER; M. T.; PINHO NETO, J. A. S. Gestão da informação e do conhecimento e redes de colaboração: as contribuições para o orçamento participativo do município de João Pessoa/PB. *In*: DUARTE; E. N.; NAVARRO, M. A. E.; LLARENA, R. A. S. (Orgs.). **Comunicando hemisférios: informação e conhecimento, Brasil e Espanha**. João Pessoa: Editora da UFPB. 2016. p. 249 -280.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Políticas e diretrizes de gestão do conhecimento no Sistema SEBRAE**. Brasília, 2015.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA PARAÍBA. **Relatório de Gestão SEBRAE Paraíba**. João Pessoa, 2017a.

_____. **Relatório de identificação dos conhecimentos críticos do SEBRAE Paraíba**, João Pessoa, 2017b.

_____. **Projeto de gestão do conhecimento do SEBRAE Paraíba**, João Pessoa, 2018.

SILVA, A. M. da; RIBEIRO, F. **Das “ciências” documentais à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular**. Porto: Afrontamento, 2002.

SILVA, H. M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de gestão do conhecimento aplicados à ambientes empresariais. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Gestão da Informação e do Conhecimento**. São Paulo, Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

SOUSA, R. T. B. Tudo que não é sólido se desmancha no ar: fundamentos teóricos da gestão de documentos. *In*: CIANCONI, R. B.; CORDEIRO, R. I. N.; ALMEIDA, C. H. M. (Orgs.). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. 21. ed. Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense, 2013, v. 3, p. 173-187.

SOUZA, E. D.; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 21, n. 1, 2011.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SPILLER; A.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **RBGN**, São Paulo, v.9, n. 25, p.96-108, set./dez. 2007.

SQUIRRA, S. Sociedade do conhecimento. In: MARQUES DE MELO & SATHER, (Orgs.), **Direitos à Comunicação na Sociedade da Informação**. São Bernardo do Campo, Editora da UESP, 2005.

STEIN, E.W. Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, v. 15, n. 1, p. 17-32, 1995.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do Conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. p. 143-163.

STOYKO, P. **Organizational culture in na age of diversity**. Ottawa, ON: Fugitive Knowledge Press, 2009.

SVEIBY, K. E.; MARTINS, J. R. **Gestão do conhecimento: a lição dos pioneiros**. Globalbrands. 2005. Disponível em: <http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/knowledge-management.pdf>. Acesso em: 29. Jan. 2018.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Tradução por Ana Thorell. São Paulo: Editora Bookman, 2008.

TAVARES, J. CASTILHO JÚNIOR, N. Memória organizacional em apoio às decisões em uma empresa do setor tecnológico. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Santa Catarina, v. 23, n. esp., p. 50-59, 2018.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

_____. **Storytelling como ferramenta de gestão**. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em: 18 abr. 2018.

THIESEN, I. **Memória Institucional**. João Pessoa: Editora UFPB, 2013, 312 p.

TRISTÃO, A. M. D.; FACHIN, G. R. B.; ALARCON, O. E. Sistemas de classificação facetada e tesouros: instrumentos para organização do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 161-171, maio/ago. 2004.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências de Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.1, n. 1, 2008a. Disponível em: <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/110/151>. Acesso: 23 jan. 2018.

_____. Informação e Conhecimento em organizações complexas. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Gestão da Informação e do Conhecimento**. São Paulo, Polis: Cultura Acadêmica, 2008b.

VON KROG, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation**: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the Power of innovation. Oxford: University Press, 2000.

WALSH, J.P.; UNGSON, G.R. Organizational memory. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WIGG, K. M. Knowledge Management: an introduction and perspectives. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 6–14, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO DIRETA INTENSIVA



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DIRETA INTENSIVA PARA ANOTAÇÕES EM DIÁRIO DE CAMPO

SELEÇÃO DO CONHECIMENTO

Dimensão pessoas

- Observar se a organização (setor de arquivo) busca identificar e selecionar as pessoas para o compartilhamento de conhecimento;
- Identificar as características das pessoas selecionadas para compartilhar conhecimento, visando o seu registro para a memória organizacional;

Dimensão documentos ou registros de conhecimento

- Identificar se o que eles selecionam são conhecimentos, informações e experiências (dos colaboradores, estagiários ou clientes) registradas ao longo do tempo da instituição;
- Verificar/observar quais documentos ou registros de conhecimento são selecionados pelo setor responsável em constituir e preservar a memória organizacional.

ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Critérios e políticas de organização do conhecimento

- Verificar/compreender se a organização se preocupa em organizar os documentos ou registros de conhecimento;
- Entender/verificar até que ponto a organização SEBRAE na Paraíba, por meio da equipe do arquivo, estabelecem critérios ou políticas de organização.

Instrumentos para organização e recuperação do conhecimento

- Observar/entender se o SEBRAE/PB utiliza instrumentos ou sistemas de organização de conhecimentos e quais seriam eles;
- Observar de que forma ocorre a recuperação do conhecimento no âmbito da instituição.

RETENÇÃO/ARMAZENAMENTO/ARQUIVAMENTO DO CONHECIMENTO

Suporte dos registros de conhecimento

- Observar se o SEBRAE tem a preocupação de armazenar o conhecimento criado ao longo de suas atividades;
- Identificar se a organização constrói bases de dados contendo as melhores práticas, narrativas, guias, documentos diversificados e mídias;
- Observar os tipos de suporte de registros de conhecimento para o seu armazenamento.

Formas de manutenção do armazenamento de conhecimento

- Observar como acontecem as formas de manutenção do armazenamento de conhecimento no que diz respeito à preservação e conservação dos registros de conhecimento do SEBRAE na Paraíba;

ATUALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Monitoramento e avaliação do conhecimento

- Observar se a organização estabelece mecanismos de atualização para que os conhecimentos criados e armazenados não sejam ultrapassados;
- Analisar se o SEBRAE/PB estabelece práticas de avaliação, evitando perder o que a organização já sabe.

Eliminação do conhecimento

- Observar as ações que auxiliam na identificação e avaliação dos documentos ou registros de conhecimento que devem ser preservados ou eliminados na organização SEBRAE/PB.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA VALIDAÇÃO



PPGciUFPB
Programa de Pós-Graduação
em Ciência da Informação

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA VALIDAÇÃO

PARTE I – SELEÇÃO DO CONHECIMENTO

- O SEBRAE/PB, por meio de seu Arquivo, identificam seus colaboradores com avaliação de fotos, documentos administrativos, dos relatórios e projetos?
- A organização (por meio da equipe do arquivo) procura selecionar as pessoas importantes para o compartilhamento do conhecimento?
- A equipe do Arquivo em nome da Organização SEBRAE/PB seleciona funcionários antigos para relatarem, compartilharem a história da instituição, bem como todo aprendizado e conhecimento adquirido ao longo das atividades?
- Geralmente, o setor de arquivo também conta com a parceria da Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) e da Unidade de Comunicação, Marketing e Conhecimento (UMCC) para selecionar os principais gestores antigos, como também os principais gerentes executivos do SEBRAE/PB. Isto acontece para que possam narrar suas histórias de vida na organização, expondo tudo que contribuiu e aprendeu na sua vivência enquanto colaborador?
- Apesar da organização não ter realizado o recrutamento dos atuais colaboradores para inserção de seus conhecimentos, especificamente no memorial, a equipe tem a intenção e planeja agregar juntos aos colaboradores antigos, tudo que é conhecimento construído na atualidade com vistas no tempo futuro?
- Pode-se afirmar que o projeto memorial do SEBRAE na Paraíba está temporariamente suspenso, mas que é algo que será sempre atualizado?
- O SEBRAE/PB aproveita dos *feedbacks* e dos conhecimentos adquiridos por seus clientes para a melhoria dos produtos e serviços oferecidos pela organização?
- A organização consiste identificar e selecionar os documentos ou registros de conhecimentos gerados a partir das atividades de compartilhamento de conhecimento, destacando os mais relevantes para tomada de decisão?
- Foi realizado um diagnóstico situacional de tudo que existia e existe de documentos, mas isso não ocorre rotineiramente. Atualmente o arquivo planeja

para que ocorra o diagnóstico periodicamente, para possibilitar a identificação das lacunas, barreiras e necessidades da seleção dos conhecimentos registrados?

- No dia a dia da organização, o estagiário pertencente ao setor de arquivo, na qualidade de colaborador provisório realiza atualmente a seleção das fotos, dos vídeos de eventos, áudios e folders virtuais, relatórios, atas, no intuito que sejam preservados para serem ressignificados futuramente?
- Um tipo de documento de conhecimento a ser destacado, são os documentos de casos de sucesso. No SEBRAE/PB, vocês selecionam estes documentos para que os colaboradores atuais se espelhem nesses casos visando à melhoria da qualidade dos produtos e serviços?

PARTE II – ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

- Na organização SEBRAE/PB possui um grande volume de documentos ou registros de conhecimento no setor de arquivo. A princípio são realizadas atividades de organização de cada documento nas suas respectivas unidades e posteriormente chegam ao setor de arquivo para uma segunda organização de acordo com os critérios da empresa?
- Dentre os critérios de organização o SEBRAE na Paraíba organiza os documentos ou registros de conhecimento de acordo com a sua tipologia, como também pelas atividades que são realizadas como: palestras, *workshops*, eventos, entre outros?
- Há critérios de organização da empresa criada provisoriamente enquanto seja efetivada uma política formal, como exemplo: são organizados de acordo com a data de acontecimento, obedecendo a uma linha tênue depois da realização de identificação de suas tipologias e datas. Sim ou Não?
- No SEBRAE/PB já foi realizada, em partes dos documentos durante a sua organização, a utilização do Gerenciamento Eletrônica de Documentos (GED), no entanto, atualmente esse serviço fora suspenso por determinações do setor e de sua unidade superior devido à ausência de uma política eficiente para sua manutenção?
- Tanto em nível nacional como estadual, o SEBRAE vem buscando estabelecer critérios de gestão de documentos, ou seja, de maneira ampla, não apenas os registros de conhecimentos, mas de todos que são produzidos no dia a dia (os administrativos) como aqueles que são históricos, de memória?
- No SEBRAE/PB ainda é carente de atividades relacionadas aos sistemas de organização do conhecimento, porém, se utilizam de técnicas criadas pela própria empresa?
- Você concorda que existe atualmente a atividade de descrição, mesmo que superficialmente e, está sendo prevista ou projetada com a política que, buscará

uma melhor compreensão e representação dos conhecimentos explícitos inseridos nos documentos? Baseada nessa perspectiva, o SEBRAE/PB elabora listagens com as principais informações existentes nos documentos, independente do suporte?

- É fato que vocês que criaram e fazem uso de um catálogo manual com os principais temas, conteúdos e conhecimentos registrados, servindo de recuperação do conhecimento e que em 2018, foi criado o sistema de classificação de documentos da instituição, incluindo o plano de classificação e o instrumento de tabela de temporalidade?
- No estado da Paraíba, o SEBRAE reconhece a necessidade de construir sistemas taxonômicos, por entender que trabalham com diversos segmentos e disciplinas de diferentes áreas de conhecimento?
- Na necessidade de recuperar informações, os usuários internos (colaboradores) precisam ter acesso ao conhecimento construído na organização com as práticas de socialização em eventos, reuniões, conversas que estão registradas. Estes recorrem ao arquivo, nos sistemas corporativos e, também, nos canais informais ou nas pessoas detentoras de conhecimento organizacional?

PARTE III – RETENÇÃO/ARMAZENAMENTO/ARQUIVAMENTO DO CONHECIMENTO

- A organização tem a intenção e preocupação de armazenar os documentos ou registros de conhecimentos, mesmo com certas limitações e informalidades?
- Independente do suporte, o setor de arquivo armazena os documentos relevantes para sua memória, mesmo não havendo conhecimento fundamental para distinguir documentos de memória organizacional dos de memória institucional?
- A empresa reconhece a diferença entre suas funções ao separarem e manterem unidos tudo que é registrado no sistema interno da organização e que é levado ao arquivo, documentos frutos de eventos (como a feira do empreendedor), reuniões, capacitações, entre outros?
- O SEBRAE/PB possui sistemas de armazenamentos para resoluções, documentos internos entre as unidades, atas de reuniões realizadas e outros?
- As mídias (CD's/DVD's), considerados suportes especiais, carregam os conteúdos sobre os conhecimentos criados no desenvolvimento das práticas organizacionais do SEBRAE na Paraíba, existindo documentos arquivados em espaços físicos e nos sistemas, nuvem (*cloud*)?
- Além de preservar os documentos de conhecimento em suportes de papéis e tecnológicos, a organização também possui documentos de memória organizacional do tipo tridimensional, como: troféus, medalhas, quadros e outros?

- Os procedimentos de conservação e preservação são realizados em documentos de suportes físicos, estabelecendo critérios para uma higienização preventiva, mesmo que não seja, ainda, de acordo com as diretrizes do CONARQ?
- Por mais que a organização SEBRAE/PB obtenha sistemas com alguns documentos de conhecimentos, a falta de integração e organização eficiente destes, coaduna com a ausência de diretrizes para preservar digitalmente esses conhecimentos?

PARTE IV – ATUALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

- A organização buscou diagnosticar uma única vez a situação dos documentos de conhecimento que são úteis ou não, tendo a cultura (em meio termo) de avaliar os conhecimentos (pessoas que chegam ou se aposentam no SEBRAE/PB), bem como os seus registros?
- A prática de avaliação dos registros de conhecimento é utilizada no setor de arquivos no momento em que estes registros chegam de outros setores, sendo uma ação prévia, buscando entender como esses documentos podem ampliar o conhecimento organizacional?
- No que se referem aos sistemas que compõem as narrativas, melhores práticas, relatórios, atas, mídias de experiências de colaboradores e clientes. O SEBRAE/PB, quando necessário, de forma parcial atualiza e avalia o que precisa ser complementado?
- Você confirma que a organização, recentemente, começou a utilizar instrumentos de classificação de documentos, com o apoio do plano de classificação e a tabela de temporalidade?

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) Colaborador (a),

Esta pesquisa intitulada **“Processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas na formação e preservação da memória organizacional”** é a proposta de um trabalho de mestrado a ser realizada no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE/PB), pelo pesquisador Rayan Aramis de Brito Feitoza, aluno do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação da Professora Emeide Nóbrega Duarte.

O objetivo principal é analisar como os processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas contribuem com a formação e preservação da memória organizacional do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE/PB). Desse modo, será necessário descrever a adoção de gestão do conhecimento no SEBRAE/PB por meio de seu planejamento estratégico; selecionar os documentos que constituem a memória organizacional, no campo em estudo; identificar os processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas desenvolvidas no campo em estudo, e por fim, inferir as contribuições dos processos de gestão do conhecimento associadas às práticas arquivísticas para formação e preservação memória organizacional, no campo estudado.

Solicitamos a sua colaboração e autorização para apresentar o resultado desta pesquisa em livros/revistas, eventos e demais meios de comunicação científica da área da Ciência da Informação. Por ocasião de publicação dos resultados e em todo processo restante, seu nome será mantido em sigilo.

Esclarecemos que sua participação na pesquisa é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado (a) a fornecer as informações e /ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador. Caso decida não participar deste estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. O pesquisador estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Desde já, agradecemos sua colaboração.

Consentimento Livre e Esclarecido

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

João Pessoa, ____ de _____ de 2018.

Assinatura do participante da pesquisa ou responsável legal

Assinatura da testemunha

Contato com o Pesquisador Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor entrar em contato com **Rayan Aramís de Brito Feitoza** pelo número (83) 99941-3087 ou pelo e-mail: rayanbritof@gmail.com.

Atenciosamente,

Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE D – TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS SOBRE A IMAGEM INDIVIDUAL



PPGciUFPB
Programa de Pós-Graduação
em Ciência da Informação

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS SOBRE A IMAGEM INDIVIDUAL

SUJEITO:

NOME: _____

CPF: _____

RG: _____

PROFISSÃO: _____

ESTADO CIVIL: _____

ENDEREÇO: _____

PESQUISADOR:

Rayan Aramís de Brito Feitoza. Pesquisador bolsista CAPES do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, com sede no CCSA/UFPB, João Pessoa, Paraíba, Brasil.

- 1- O SUJEITO, neste ato, cede e transfere, gratuitamente, em caráter universal ao PESQUISADOR, a totalidade dos seus direitos patrimoniais como indivíduo da imagem, estendendo-se aos seus familiares e descendentes, sobre sua imagem prestada na data de ____ / ____ / ____; realizado durante a execução da coleta dos dados desta pesquisa.

- 2- Na forma preconizada pela legislação nacional e pelas convenções internacionais de que o Brasil é signatário, o SUJEITO terá o direito ao exercício pleno dos seus direitos morais sobre sua referida imagem.
- 3- Fica, pois o PESQUISADOR plenamente autorizado a utilizar a referida imagem no todo ou em parte, editado ou integral, inclusive permitindo o acesso do mesmo a terceiros pesquisadores, incluindo, mas não limitando a quaisquer tipos de mídia, seja ela impressa, eletrônica ou digital.

Sendo esta forma legítima e eficaz que representa legalmente os nossos interesses, assina o SUJEITO em (02) duas vias de igual teor e forma e para só um efeito.

João Pessoa, _____, _____ de 2018.

SUJEITO DA IMAGEM

PESQUISADOR

APÊNDICE E – CARTA DE ANUÊNCIA



PPGCI[®]UFPB
Programa de Pós-Graduação
em Ciência da Informação

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

CARTA DE ANUÊNCIA

Prezados (as) senhores (as),

Solicitamos autorização institucional para realização da pesquisa intitulada **“Processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas na formação e preservação da memória organizacional”** a ser realizada no setor de arquivo ligada a Unidade de Marketing, Comunicação e Gestão do Conhecimento no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE/PB), pelo pesquisador Rayan Aramis de Brito Feitoza, aluno do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob orientação da Professora Emeide Nóbrega Duarte. Esta pesquisa pretende analisar como os processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas contribuem com a formação e preservação da memória organizacional do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE/PB). Desse modo, será necessário descrever a adoção de gestão do conhecimento no SEBRAE/PB por meio de seu planejamento estratégico; selecionar os documentos que constituem a memória organizacional, no campo em estudo; identificar os processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas desenvolvidas no campo em estudo, e por fim, inferir as contribuições dos processos de gestão do conhecimento associadas às práticas arquivísticas para formação e preservação memória organizacional, no campo estudado. Necessitando, portanto, ter acesso aos dados a serem colhidos junto às atividades realizadas no setor de gestão de conhecimento e ao arquivo por meio de seus colaboradores, utilizando da observação direta das atividades realizadas, como também entrevista semiestruturada (gravada) para validação. Ao mesmo tempo, pedimos autorização para que o nome desta instituição possa constar no relatório final bem como em futuras publicações na forma de artigo científico.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS/MS) 196/96 que trata da pesquisa envolvendo seres humanos. Salientamos que tais dados sejam utilizados tão somente para realização deste estudo.

Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho desta instituição, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessária.

João Pessoa, 20 de Novembro de 2018.

Rayan Aramis de Brito Feitoza

Rayan Aramis de Brito Feitoza

Mestrando e pesquisador responsável do projeto

Contatos:

Celular: (83) 99941-3087 / E-mail: rayanbritof@gmail.com

☒ concordamos com a solicitação ☐ não concordamos com a solicitação

Ana Maria Alves Mota Ribeiro

ANA MARIA MOTA A. RIBEIRO
Gerente
Unidade de Gestão de Pessoas

Ana Maria Alves Mota Ribeiro
Gerente da Unidade de Gestão de Pessoas

SEBRAE

FERNANDO IVO DE ALMEIDA
Gerente
Unidade de Marketing,
Comunicação e Conhecimento

Fernando Ivo de Almeida

Gerente da Unidade de Marketing, Comunicação e Gestão do Conhecimento